



SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ  
Örgütsel Davranış Kongresi

## 6.ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ KONGRESİ BİLDİRİLER KİTABI

### Editörler

Dr. Öğr. Üyesi Tahsin AKÇAKANAT  
Dr. Öğr. Üyesi Hasan Hüseyin UZUNBACAK  
Dr. Seyhan ÖZDEMİR  
Arş. Gör. Gizem KARADENİZ

### Düzenleyen

*Süleyman Demirel Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
İşletme Bölümü  
Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı*

**2-3 Kasım 2018  
Isparta**



*6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta*

## **6. ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ KONGRESİ BİLDİRİLER KİTABI 2-3 KASIM 2018/ISPARTA**

© Her hakkı saklıdır. Bu kitabın tamamı ya da bir kısmı, yazarlarının izni olmaksızın, elektronik, mekanik, fotokopi ya da herhangi bir kayıt sistemi ile çoğaltılamaz, yayınlanamaz, depolanamaz. Bu kitaptaki bilgilerin her türlü sorumluluğu yazarına aittir.

### **Düzenleyen**

Süleyman Demirel Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
İşletme Bölümü  
Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı

### **Eser Adı**

6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiri Kitabı

### **Derleyen**

Dr. Seyhan ÖZDEMİR

### **ISBN**

### **Elektronik Yayın Formatı**

PDF

### **İnternet Adresi**

[www.odk.sdu.edu.tr](http://www.odk.sdu.edu.tr)





**6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

## **SUNUŞ**

Taslak Bildiri Kitabı



**6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

## ÖNSÖZ

Taslak Bildiri Kitabı



## **DANIŞMA KURULU**

- Prof. Dr. Ayşe Çiğdem KIREL Anadolu Üniversitesi
- Prof. Dr. Ayşegül Asuman AKDOĞAN Erciyes Üniversitesi
- Prof. Dr. Azize ERGENELİ Hacettepe Üniversitesi
- Prof. Dr. Azmi YALÇIN Çukurova Üniversitesi
- Prof. Dr. Cavide Bedia UYARGİL İstanbul Üniversitesi
- Prof. Dr. Dursun BİNGÖL Türk Hava Kurumu Üniversitesi
- Prof. Dr. Enver ÖZKALP Anadolu Üniversitesi
- Prof. Dr. Güler İSLAMOĞLU Marmara Üniversitesi
- Prof. Dr. Havva İnci ERDEM Marmara Üniversitesi
- Prof. Dr. Kadir ARDIÇ Sakarya Üniversitesi
- Prof. Dr. Mahmut PAKSOY İstanbul Kültür Üniversitesi
- Prof. Dr. Meliha Deniz BÖRÜ Marmara Üniversitesi
- Prof. Dr. Ömür Neczan TİMURCANDAY ÖZMEN Dokuz Eylül Üniversitesi
- Prof. Dr. Serpil AYTAÇ Uludağ Üniversitesi
- Prof. Dr. Zeyyat SABUNCUOĞLU İstanbul Ticaret Üniversitesi



## **YÜRÜTME KURULU**

- Prof. Dr. İlker Hüseyin ÇARIKÇI (Kongre Dönem Başkanı)
- Prof. Dr. Ramazan ERDEM
- Doç. Dr. Ali Murat ALPARSLAN
- Doç. Dr. Aygen OKSAY
- Doç. Dr. Gaye ATILLA
- Doç. Dr. Gürcan PAPATYA
- Dr. Öğr. Üyesi Erdal EKE
- Dr. Öğr. Üyesi Halil İbrahim ÖZMEN
- Dr. Öğr. Üyesi Hasan Hüseyin UZUNBACAK
- Dr. Öğr. Üyesi Hatice BAYSAL
- Dr. Öğr. Üyesi Mahmut ALP
- Dr. Öğr. Üyesi Pınar GÖKTAŞ
- Dr. Öğr. Üyesi Tahsin AKÇAKANAT
- Dr. Öğr. Üyesi Tuğba ERHAN
- Dr. Mehmet DİNÇ
- Dr. Seyhan ÖZDEMİR
- Arş. Gör. Ahmet Kuntay DEMİRAL
- Arş. Gör. Esin KİŞİ
- Arş. Gör. Gizem KARADENİZ
- Arş. Gör. Hayri CENGİZ
- Arş. Gör. İlhan KAYACAN
- Arş. Gör. Mehmet ÖZSOY
- Arş. Gör. Serhat DURANAY
- Arş. Gör. Süleyman Bayrakcioğlu
- Arş. Gör. Tuğrul YILMAZER
- Öğr. Gör. Ahmet GÜNAY
- Öğr. Gör. ALİ ŞENKAYNAĞI
- Öğr. Gör. Emin KAYA
- Öğr. Gör. İbrahim DEMİRTAŞ
- Öğr. Gör. Koray ÇETİNCELİ
- Öğr. Gör. Kutay ÖZDEMİR
- Öğr. Gör. Muhammet Hamdi MÜCEVHER
- Öğr. Gör. Zeynep DEMİRGİL
- Eğitimci Alper YAMAN

### **KONGRE SEKRETERYASI**

Dr. Öğr. Üyesi Tahsin AKÇAKANAT  
Dr. Seyhan ÖZDEMİR  
Arş. Gör. Tuğrul YILMAZER  
Arş. Gör. Hayri CENGİZ  
Arş. Gör. Gizem KARADENİZ



## İÇİNDEKİLER

|                                                                                                                                                                                   |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| SUNUŞ .....                                                                                                                                                                       | iii |
| ÖNSÖZ .....                                                                                                                                                                       | iv  |
| DANIŞMA KURULU .....                                                                                                                                                              | v   |
| YÜRÜTME KURULU .....                                                                                                                                                              | vi  |
| İÇİNDEKİLER .....                                                                                                                                                                 | vii |
| EŞCİNSELLERE YÖNELİK TUTUMLAR VE CİNSEL YÖNELİMİN İŞE ALMA NİYETİ ÜZERİNDE ETKİSİ1 .....                                                                                          | 1   |
| İŞ STRESİ ARACI ROLDE İKEN ALGILANAN AŞIRI NİTELİKLİLİK VE ÜRETKENLİK İLİŞKİSİNDE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ .....                                                | 10  |
| LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ İLE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN VE İŞE ADANMIŞLIĞIN ROLÜ .....                                                    | 19  |
| ARACILIK MODELLERİNİN ANALİZİNDE MODERN YAKLAŞIM: BARON VE KENNY YÖNTEMİ ARTIK TERK EDİLMELİ Mİ? .....                                                                            | 35  |
| POZİTİF PSİKOLOJİ AKIMINI ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BAĞLAMINDA ELE ALAN SİSTEMATİK BİR DERLEME ÇALIŞMASI .....                                                                             | 54  |
| İŞGÖRENLERİN OLUMLU VE OLUMSUZ DUYGULANIMINI ARTTIRAN GERİBİLDİRİMLER VE PEKİŞTİREÇLER .....                                                                                      | 63  |
| İŞE İLİŞKİN ÖZ-YETERLİK ALGISININ İŞ YERİNDE SOSYAL AĞ KURMA DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: CİNSİYETE DAYALI BİR DEĞERLENDİRME .....                                             | 77  |
| POLİTİK BECERİ BAĞLAMINDA ÜNİVERSİTE REKTÖRLERİNİN SOSYAL MEDYA YÖNETİMİ: TWITTER ÖRNEĞİ .....                                                                                    | 89  |
| KARANLIK ÜÇLÜNÜN (NARSİSİZM, MAKYAVELİZM VE PSİKOPATİ) YÖNETİCİLERİN SOSYAL GÜÇ KULLANIMINA ETKİLERİNİN İNCELENMESİ .....                                                         | 101 |
| ÖRGÜTLERDE ALGILANAN MAĞDURİYETİN İNTİKAM NİYETİNE ETKİSİNDE İŞYERİ ARKADAŞLIĞININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ: KAYSERİ’DE BİR İŞLETME UYGULAMASI .....                                      | 119 |
| HAVAYOLU OPERASYON SÜRECİNDE RİSKLİ/BELİRSİZ DURUMLARDA YÖNETİCİ KARAR/DAVRANIŞLARININ BEKLENTİ TEORİSİ KAPSAMINDA İNCELENMESİ: THY OPERASYON YÖNETİCİLERİ İLE BİR UYGULAMA ..... | 132 |
| HAVACILIK SEKTÖRÜNDE EMNİYET KÜLTÜRÜ ALGISI İLE ÇALIŞAN PERFORMANSI İLİŞKİSİ .....                                                                                                | 148 |
| Y KUŞAĞININ YAŞAM TARZI VE KARIYER DEĞERLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA .....                                                                                                          | 157 |
| ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ İLİŞKİLERİNDE ÖRÜNTÜ TANIMA (PATTERN RECOGNITION) VE TAHMİN MODELLERİ İLE ÖNGÖRÜ: BİR DENEY TASARIMI VE SONUÇLARI .....                                         | 170 |
| ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ÇALIŞMALARI TÜRKİYE’DE VE DÜNYADA NE ŞEKİLDE İLERLEMEDİĞİ? ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ KONGRESİ VE ACADEMY OF MANAGEMENT BİLDİRİLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI .....           | 186 |
| ÖRGÜTSEL HAFIZAYI KAYDETMEDE İŞ ANALİZİ ÇALIŞMASI BİR VAKIF ÜNİVERSİTESİ İNCELEMESİ ...                                                                                           | 197 |
| ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN İŞTEN AYRILMA NİYETİ VE İŞ KARŞITI DAVRANIŞLAR ÜZERİNE ETKİSİ: HAVACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA .....                                                       | 223 |
| ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN DUYGUSAL BAĞLILIĞA ETKİLERİ: HAVACILIK BAKIM MERKEZLERİ ÖRNEĞİ ..                                                                                             | 236 |
| AŞIRI İŞ YÜKÜNÜN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE İŞ TATMİNİ VE YAŞAM TATMİNİNİN ROLÜ, SAĞLIK KURUMU ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ .....                                                     | 250 |
| DEMANSLI BİREYLERLE ÇALIŞAN BAKIMVERENLERİN MARUZ KALDIKLARI SALDIRGAN DAVRANIŞLAR ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA .....                                                              | 265 |
| FİNANSAL İYİLİK, İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİNİN KUŞAKLARA GÖRE İNCELENMESİ .....                                                                                  | 278 |
| PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİNDE ZORUNLU VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ROLÜ .....                                                                                 | 291 |
| YAPISAL GÜÇLENDİRMENİN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ: TÜKENMİŞLİĞİN ARACILIK ROLÜ AKADEMİSYENLER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA .....                                                           | 304 |
| ALGILANAN ÖRGÜTSEL POLİTİKANIN ARDILLARI ÜZERİNE ULUSAL YAZINDA BİR META-ANALİZ ÇALIŞMASI .....                                                                                   | 317 |



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

|                                                                                                                                                           |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ LİTERATÜRÜNDE BİR İNCELEME: 2013-2017 YILLARI ARASINDA ULUSLARARASI HAKEMLİ DERGİLERDE YAYIMLANAN MAKALELER ÜZERİNE İÇERİK ANALİZİ..... | 330 |
| ÇALIŞANLARIN İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİ VE ÖRGÜTSEL SİNİZM ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİ BELİRLEMeye YÖNELİK İMALAT SEKTÖRÜ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA .....      | 343 |
| HEKİMLERE YÖNELİK İŞYERİNDE ŞİDDETİN ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ ..                                                                     | 355 |
| KİŞİLERARASI DUYGU DÜZENLEME ÖLÇEĞİNİN TÜRKÇEYE UYARLANMASI.....                                                                                          | 368 |
| DUYGUSAL EMEĞİN YAŞAM DOYUMU ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN İNCELENMESİ: AKADEMİSYENLER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA.....                                               | 379 |
| ÖZGEÇİ DAVRANIŞLARIN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİ .....                                                                                                | 390 |
| YENİLİK İKLİMİ VE İŞ YAŞAMINDA AKIŞ DENEYİMİ İLİŞKİSİ: AR-GE ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ .....                                                                     | 400 |
| KİŞİLİK VE DUYGUSAL BAĞLILIK ARASINDAKİ MEKANİZMAYI KEŞFETMEK: TEMEL BENLİK DEĞERLENDİRMESİ VE DUYGUSALLIĞIN DURUMSAL ARACILIK ROLÜ .....                 | 411 |
| İŞ-YAŞAM DENGESİNİN YAŞAM TATMİNİ YORDAMASINDA ÇALIŞILAN SEKTÖRÜN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ .....                                                                | 425 |
| ÇALIŞANLARIN FARKLI OLMA İHTİYACININ YAŞAM TATMİNLERİNİ ETKİLEMESİNDE UMUDUN ARACILIK ROLÜ .....                                                          | 440 |
| ÖRGÜTE DUYULAN GÜVENSİZLİĞİN ÖNCÜLLERİ: İŞ SAĞLIĞI GÜVENLİĞİ ALANINDA KEŞİFSEL BİR İNCELEME .....                                                         | 450 |
| GRUPLARDA BİREYLER HANGİ YÖNDE SOSYAL MUKAYESE YAPAR? .....                                                                                               | 461 |
| İŞ YERİNDE YAKIN ARKADAŞLIK BAĞLARININ İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİLERİNİN ÖZEL SEKTÖR ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE ARAŞTIRILMASI.....               | 474 |
| ÖRGÜTSEL STRES ALGISININ TÜKENMİŞLİK SENDROMU ARACILIĞIYLA İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KATILIM BANKASI ÇAĞRI MERKEZİ ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ ..... | 486 |
| ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMEYE OLAN ETKİSİNDE DUYGUSALLIĞIN ROLÜ.....                                                                          | 499 |
| YÖNETİCİLERİN ÖRGÜTSEL MUHALEFETE İLİŞKİN ALGISI VE TUTUMU: BİLECİK SERAMİK SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ.....                                                           | 511 |
| HACETTEPE SAĞLIK İDARESİ DERGİSİ'NDE YER ALAN ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ KONULU ÇALIŞMALARIN SOSYAL AĞ ANALİZİ İLE İNCELENMESİ .....                               | 525 |
| GELECEĞİ VE ÂNİ ÖNEMSEYENLER ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI SERGİLER Mİ? .....                                                                            | 532 |
| İŞ DOYUMU VE ÖRGÜTSEL ADALET, ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLER Mİ? PERAKENDE SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA .....                                                     | 540 |
| BABACAN LİDERLİK PSİKOLOJİK SAHİPLİĞİ NASIL ETKİLEMEDİR? KOLEKTİF ŞÜKRANIN ARACI ROLÜ .....                                                               | 551 |
| BİREYSEL VE SOSYAL İLETİŞİM FAALİYETLERİNİN İLETİŞİM BECERİSİNE ETKİSİ: ÖRGÜTSEL AKTİVİTELER NE KADAR ETKİLİ? .....                                       | 562 |
| SAĞLIK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARINDA TÜKENMİŞLİK DUYGUSUNUN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ: KİŞİ- ÖRGÜT UYUMUNUN ARACILIK ROLÜ.....                               | 572 |
| ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİ İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE İŞ STRESİNİN ARACILIK ROLÜ .....                                                  | 583 |
| ÖRGÜTSEL DEDİKODU VE İNTİKAM .....                                                                                                                        | 595 |
| FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL KİMLİĞE ETKİSİ: ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ARACILIK ROLÜ .....                                                            | 611 |
| STRES BELİRTİ DÜZEYİ, STRESLE BAŞA ÇIKMA YAKLAŞIMLARI VE 5 FAKTÖR KİŞİLİK BOYUTLARININ MAVİ-YAKA ÇALIŞANLARIN İLETİŞİM BECERİLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ ..... | 645 |
| YEŞİL ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ: ÖZGÜN BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME.....                                                                                                  | 658 |
| ÖRGÜTSEL STRES FAKTÖRLERİNİN ALGILANAN İŞ STRESİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE DÖNÜŞÜMSSEL LİDERLİĞİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ .....                                       | 670 |
| KAPSAYICI LİDERLİK VE ÖZNEL İLİŞKİSEL DENEYİMİN PSİKOLOJİK UYGUNLUĞA ETKİSİ: BİR MODEL ÖNERİSİ .....                                                      | 683 |
| ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ÖRGÜT TEMELLİ ÖZSAYGI İLE ÖZNEL İYİ OLUŞ ARASINDAKİ İLİŞKİDE ARACILIK ROLÜ .....                                                   | 694 |



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

|                                                                                                                                                                                                          |      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| ÖĞRENİLMİŞ İHTİYAÇLAR BAĞLAMINDA TEMEL MOTİVASYON KAYNAKLARI, LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ VE İŞ ÇIKTILARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA .....                                                                           | 712  |
| ÖRGÜTSEL VE SOSYAL DESTEK İLE DUYGUSAL ZEKANIN İŞ VE YAŞAM TATMİNİ ÜZERİNE ETKİLERİ .                                                                                                                    | 723  |
| KİMLER İŞ-AİLE ÇATIŞMASI YAŞAR? İŞ-AİLE ÇATIŞMASININ BİREYSEL ÖNCÜLLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA .....                                                                                                      | 737  |
| TÜRK KÜLTÜR MİRASLARI ÜZERİNDEN DAVRANIŞSAL YAKLAŞIMA KISA BİR YOLCULUK: KUTADGU BİLİĞ ÖRNEĞİ.....                                                                                                       | 750  |
| ÖRGÜTSEL DESTEK, SOSYAL BAĞLILIK VE DÜNYAYA İLİŞKİN VARSAYIMLARIN TRAVMA SONRASI BÜYÜME ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ACININ DÖNÜŞTÜRÜCÜ GÜCÜNÜN ROLÜ: POZİTİF PSİKOLOJİ BAĞLAMINDA BİR DEĞERLENDİRME .....       | 761  |
| İŞ AİLE ÇATIŞMASI, TÜKENMİŞLİK VE BİLİŞSEL ESNEKLİK ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ ....                                                                                                              | 776  |
| YÖNETSEL KARAR VERME ARAŞTIRMALARININ KAVRAMSAL EVRİMİNİN BİLİMSEL HARİTALAMA ARACILIĞIYLA ANALİZİ.....                                                                                                  | 787  |
| ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ .....                                                                                                | 797  |
| KURUMLARIN ÇEVRELERİ İLE ETKİLEŞİMİNDE KEŞİF AMAÇLI BİR ARAŞTIRMA: PETER İLKESİ KIZIL KRALİÇE ETKİSİNE KARŞI.....                                                                                        | 806  |
| SOSYAL PROBLEM ÇÖZME BECERİLERİ ENDİŞELERİN İSTİSMARCI YÖNETİME DÖNÜŞMESİNİ ENGELLER Mİ? : ‘LİDERLİĞE İLİŞKİN ENDİŞELER’ VE İSTİSMARCI YÖNETİM İLİŞKİSİNDE SOSYAL PROBLEM ÇÖZME BECERİLERİNİN ROLÜ ..... | 817  |
| ÜRETKENLİĞE AYKIRI ÇALIŞMA DAVRANIŞLARINI AÇIKLAYAN PSİKOSOSYAL YAPILAR OLARAK İŞYERİNDE KISKANÇLIK DUYGUSU VE STRESE YÖNELİK ESNEKLİĞİN İNCELENMESİ .....                                               | 830  |
| ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET-İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİNDE, BİREYCİLİK-TOPLULUKÇULUK BOYUTLARININ DÜZENLEYİCİLİK ROLÜ .....                                                                              | 849  |
| İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ve ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN SİNEMAYA YANSIMALARI: ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI .....                                                                                                        | 864  |
| BİREYSEL PERFORMANSTA BİLİŞSEL VE DUYGUSAL SÜREÇLER: AKIŞ DENEYİMİ VE İŞ TATMİNİ .....                                                                                                                   | 878  |
| X VE Y KUŞAKLARININ KARAR VERME STİLLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI .....                                                                                                                                      | 889  |
| BAŞARI İHTİYACININ ÖZ LİDERLİK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ .....                                                                                                                                         | 898  |
| 2008 ABD FİNANSAL KRİZİ ÇERÇEVESİNDE LEHMAN BROTHERS’IN CEO’SU RICHARD FULD’UN DAVRANIŞLARININ MAX WEBER’İN RASYONALİTE TÜRRLERİNE GÖRE İNCELENMESİ .....                                                | 915  |
| YÖNETİCİLERİN RUHSAL ZEKÂ SEVİYELERİNİN KARAR VERME STİLLERİNE ETKİSİ: KOBİ YÖNETİCİLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA .....                                                                                      | 928  |
| BİLGİSEL YÖNETİM YETKİNLİĞİ İLE ÇALIŞANLARIN ÖZNEL İYİ OLUŞLARI: ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE İLETİŞİMDE SOSYAL MEDYA KULLANIMININ ARABULUCU ETKİSİ.....                                                          | 943  |
| ÖRGÜTSEL FANATİKLİK ÖLÇEĞİ (ÖFÖ): ÇALIŞANLARIN ALGISI ÜZERİNE BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMASI .....                                                                                                       | 956  |
| ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISI İLE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ETKİLEŞİMİNDE ÖRGÜTE DUYULAN GÜVENİN ARACILIK ROLÜ.....                                                                                                 | 970  |
| ÇALIŞANLARDA REKABETÇİ TUTUMUN YORDANMASI: BENLİK SAYGISI VE KONTROL ODAĞININ ROLÜ .....                                                                                                                 | 982  |
| KADIN TEKSTİL İŞÇİLERİNİN USTABAŞLARIYLA YAŞADIKLARI ÇATIŞMANIN, İŞ TATMİNLERİNE ETKİSİNDE USTABAŞLARININ POLİTİK YETİSİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ.....                                                        | 992  |
| BAĞLANMAYA HAZIR ÇALIŞANLAR VE TUTKULU ÖRGÜTLER İÇİN ATEŞLEYİCİ LİDERLİK – ATEŞLEYİCİ LİDERLİK ÖLÇEĞİ (ALÖ) GELİŞTİRME ÇALIŞMASI.....                                                                    | 1006 |
| ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN KARANLIK YÜZÜ: ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ KONGRELERİ ÜZERİNE BİR İNCELEME .....                                                                                                               | 1020 |
| HAZIR OLUN, YOL AMAÇ KURAMI GERİ DÖNDÜ! .....                                                                                                                                                            | 1228 |
| BABACAN LİDERLİK ALGISININ LİDERE GÜVENE ETKİSİ .....                                                                                                                                                    | 1241 |
| YÖNETİCİLERİN KARANLIK KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ .....                                                                                                                     | 1253 |



## EŞCİNSELLERE YÖNELİK TUTUMLAR VE CİNSEL YÖNELİMİN İŞE ALMA NİYETİ ÜZERİNDE ETKİSİ<sup>1</sup>

**Asmin Güneş KARAKAŞ**

*Hacettepe Üniversitesi, asminguneskarakas@gmail.com*

**İrem METİN-ORTA**

*Atılım Üniversitesi, irem.metin@atilim.edu.tr*

### Özet

Eşcinsel bireyler, gerek sosyal yaşamda gerek iş yaşamında, türlü ayrımcılıklara maruz kalmaktadırlar. Bu çalışmanın amacı, işverenin işe alma niyetinde eşcinsellere yönelik tutumu ile adayın cinsel yönelimin birlikte etkisini incelemektir. Deneysel yöntemin kullanıldığı çalışmada, kurgusal bir işe alım senaryosu ve sadece iş başvurusu yapan adayın cinsel yöneliminin farklılaştığı (heteroseksüel/eşcinsel) kurgusal özgeçmişler oluşturulmuştur. Senaryo doğrultusunda çalışmaya işveren rolü ile katılan 224 yüksek lisans öğrencisinden iş ilanına başvuran adaya ait kurgusal özgeçmişini incelemeleri istenmiş, akabinde adayı işe alma niyeti ve katılımcıların eşcinsellere yönelik tutumları ölçümlenmiştir. Regresyon analizi sonucunda, katılımcıların eşcinsellere yönelik tutumlarının işe alım niyeti üzerindeki etkisinin adayın cinsel yönelimine göre farklılaştığı bulunmuştur. Buna göre, katılımcıların eşcinsellere yönelik olumsuz tutumları arttıkça, özgeçmişini eşcinsel olan adayları işe alma niyetleri azalmaktadır. Çalışmanın pratik anlamda, özellikle yöneticiler, İK ve işe alım uzmanlarına eşcinsel bireylerin çalışma alanında karşılaştıkları ayrımcılığı göstermede, eşcinsellik karşıtı tutum ve davranışları azaltmada atılacak adımları belirlemede yol göstereceği düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** *Ayrımcılık, cinsel yönelim, eşcinsellere yönelik tutumlar, işe alım niyeti*

<sup>1</sup> Bu çalışma, kısmen Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde hazırlanan "Cinsel Yönelim Ayrımcılığı'nın İşe Alım Niyeti Üzerindeki Etkisi: Deneysel Bir Çalışma" başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.





## **1. Giriş**

Geçmişten bu yana eşcinsel bireyler, Batıya kıyasla muhafazakârlığın ve heteroseksizmin oldukça yoğun hissedildiği Türkiye gibi ülkelerde cinsel yönelim temelli ayrımcılıkla karşı karşıya kalmaktadır. Örneğin, bu bireyler dışlanma, sözlü taciz ve istismar, fiziksel ve cinsel saldırılar ve çalışma ve yaşam alanına yönelik çeşitli ayrımcı davranışlara maruz kaldıklarını ifade etmektedirler (Amerikan Psikoloji Derneği, 2008). Tüm bu olumsuz durumlar göz önüne alındığında, eşcinsel bireylere yönelik düşmanca tutumların ve ayrımcılığın incelenmesi önem arz etmektedir. Batı’da eşcinsellik-karşıtı tutum ve davranışlarla ilişkili olabilecek sosyal psikolojik değişkenleri belirleyebilmek amacıyla çok sayıda çalışma yapılmıştır (Sakallı-Uğurlu, 2006). Ancak ülkemizde cinsel yönelim ayrımcılığını konu alan çalışmaların sayısı oldukça azdır (Metin-Orta ve Metin-Camgöz, 2018). Ayrıca bu çalışmaların büyük çoğunluğu nitel araştırmalar ve anket çalışmalarından oluşmaktadır. Dolayısıyla bu çalışmanın temel amacı, eşcinsel bireylerin işe alım sürecinde karşılaştıkları ayrımcılığı deneysel bir yöntemle araştırmaktır. Bu amaçla, kurgusal bir işe alım senaryosu ve iş başvurusu yapan adayın cinsel yöneliminin farklılaştığı (heteroseksüel/eşcinsel) kurgusal özgeçmişler oluşturulmuş ve işverenin işe alma niyeti üzerindeki etkisinde katılımcının eşcinsellere yönelik tutumu ile adayın cinsel yönelimin birlikte etkisi incelenmiştir.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

Cinsel yönelim belli bir cinsiyetteki bireye karşı süregelen duygusal, romantik ve cinsel çekimi ifade etmektedir (Amerikan Psikoloji Derneği, 2008). *Heteroseksüellik* bir kişinin, fiziksel ve duygusal olarak kendi cinsinden olmayan (karşı cinsten olan) bireylere karşı duyduğu çekim; *eşcinsellik* kendi cinsinden olan (hemcinsi olan) bireylere karşı duyduğu çekim; *biseksüellik* ise her iki cinse birden duyulan çekimdir.

Cinsel yönelime dayalı ayrımcılık, cinsel yönelim ve cinsiyet kimliği sebebiyle iş hayatında yaşanan her türlü resmi ayrımcılıktan, romantik ilişkiye dair ima yollu yorum ve soruları, eşcinsellik karşıtı şakaları içeren gayri resmi ayrımcılığa kadar uzanan geniş bir çerçevedir. Opperman (2009), cinsel yönelime dayalı ayrımcılığı, yönelimleri yüzünden heteroseksüel olmayan bireylere yöneltilen olumsuz tutumlar olarak tanımlamıştır (Öner, 2015).



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

Eşcinsellere yönelik ayrımcılık özellikle iş yaşamında belirgin bir şekilde kendini göstermektedir. İşe alma sürecinde cinsel yönelim ayrımcılığını inceleyen görgül çalışmalara bakıldığında lezbiyen kimliğe sahip olmanın iş görüşmesine davet edilme ihtimalini düşürdüğü gözlenmektedir (Weichselbaumer, 2003). Eşcinsel bireyi işe almanın risk olarak görülüp görülmediğini araştıran diğer çalışmalarda (Baert,2017; Horvath ve Ryan, 2003) ise eşcinsel adaylar, heteroseksüel adaylara göre anlamlı düzeyde daha az olumlu dönüş almışlardır. Benzer şekilde, işverenler heteroseksüel bireye adaya ait özgeçmişe nazaran, eşcinsel adaya ait özgeçmişe daha az geri dönüş yapmışlardır (Mishel, 2016; Tilcsik, 2011). Tüm bu çalışmalar göz önüne alındığında cinsel yönelim ayrımcılığının işe alma niyeti üzerindeki etkisini ve bunun hangi etmenlerden kaynaklandığını ortaya koymak önem arz etmektedir.

### **Araştırmanın Hipotezi**

Bu çalışmanın amacı, daha önce de belirtildiği üzere, bireylerin eşcinsellere yönelik tutumları ile kurgusal özgeçmiş incelenen adayın cinsel yöneliminin, adayı işe alma niyeti üzerindeki etkisini incelemektir. Buna göre, işveren rolündeki katılımcıların eşcinsellere yönelik tutumlarının adayı işe alma niyeti üzerindeki etkisinde adayın cinsel yöneliminin düzenleyici bir etkisi olacağı beklenmektedir. Diğer bir ifadeyle, bireylerin eşcinsellere yönelik olumsuz tutumlarının adayı işe alma niyetini üzerindeki etkisinin adayın cinsel yöneliminin eşcinsel olarak belirtildiği özgeçmişlerde daha olumsuz yönde olacağı beklenmektedir.

### **3. Araştırmanın Yöntemi**

#### **Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evreni Ankara, İzmir, Bursa ve İstanbul illerindeki üniversitelerde yüksek lisans eğitimi almakta olan öğrencileri kapsamaktadır. Örneklem, bu şehirlerdeki üniversitelerde İşletme ve Psikoloji bölümleri başta olmak üzere yüksek lisans yapmakta olan öğrencilerden oluşmaktadır. Toplamda 224 yüksek lisans öğrencisi (113 kadın, 111 erkek) çalışmaya katılmıştır. Katılımcıların ortalama yaşı 28'dir (SS = 5.08).Katılımcıların tamamı cinsel yönelimini heteroseksüel olarak belirtmiştir.



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

Katılımcılar araştırmaya gönüllü olarak katılmıştır ve çalışma öncesinde Gönüllü Katılım Formu'nu imzalamışlardır.

### **Ölçüm Araçları**

#### **Eşcinsellere Yönelik Tutumlar Ölçeği**

Katılımcıların eşcinsellere yönelik tutumları, Hudson ve Ricketts'in (1980) geliştirdiği 24 maddelik Eşcinsellere İlişkin Tutum Ölçeği ile ölçülmüştür. Sakallı ve Uğurlu (2002) tarafından Türkçe'ye çevrilmiş olan bu ölçeğin psikometrik özellikleri pek çok çalışmada test edilmiştir. Katılımcılar tüm maddeleri 6'lı Likert ölçek (1=Hiç Katılmıyorum ve 6= Çok Katılıyorum) üzerinden değerlendirmiştir. Ölçekte ters kodlanan maddeler düzenlenerek tüm maddelerin ortalaması alınmış ve eşcinsellere yönelik tutum puanı elde edilmiştir. Bu ölçekten alınan yüksek puanlar katılımcıların eşcinsellere yönelik olumsuz tutumlarının olduğunu göstermektedir. Ölçeğin Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı .96 olarak hesaplanmıştır.

#### **İşe Alım Niyeti Ölçeği**

Katılımcıların aday işe alma niyetleri, Baert ve De Pauw'un (2014) çalışmasında kullandıkları iki madde ("Bu aday ilk görüşmeye davet ederim", "Bu aday işe alma olasılığım yüksektir") ile ölçülmüştür. Katılımcılar Türkçe'ye çevrilen bu maddelere ne derece katıldıklarını 7'li Likert ölçek (1=Kesinlikle Katılmıyorum ve 7= Kesinlikle Katılıyorum) üzerinden değerlendirmiştir. İki maddenin ortalaması alınarak işe alma niyeti puanı elde edilmiştir. Bu ölçekten alınan yüksek puanlar katılımcıların aday işe alma niyetinin yüksek olduğunu göstermektedir. İki soruluk bu ölçeğin Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı .71 olarak hesaplanmıştır.

#### **Kişisel Bilgi Formu**

Katılımcılar ayrıca kendileri ile ilgili cinsiyet, yaş, üniversite, bölüm ve cinsel yönelimlerini içeren demografik sorulara cevap vermiştir.



## **Manipülasyon Kontrolü**

Özgeçmişlerde belirtilen adayların (eşcinsel aday veya heteroseksüel aday) cinsel yönelim farklılıklarının anlaşılıp anlaşılmadığını kontrol etmek amacıyla katılımcılara manipülasyon kontrol sorusu ('Bu adayın heteroseksüel (karşı cinse ilgi duyan) yönelimi vardır') yöneltilmiştir. Katılımcılar bu maddeyi 7'li Likert (1=Kesinlikle Katılmıyorum ve 7= Kesinlikle Katılıyorum) ölçek üzerinden değerlendirmiştir.

## **İşlem**

Deneyisel çalışma kapsamında katılımcılardan bu çalışma için hazırlanmış olan kurgusal bir işe alım senaryosunu okuyarak, başvuran adayın özelliklerine göre adayı işe alma niyetine ilişkin sorulara cevap vermeleri istenmiştir. Katılımcılarda, ilk önce, kendilerini bir tekstil firmasında işe alım süreçlerini yöneten bir işveren olarak düşünmeleri istenmiş ve sonrasında Satış Danışmanı pozisyonu için oluşturulan bir "İş İlanı"nı okumaları ve bu ilana başvuran adaylardan birine ait kurgusal özgeçmişini değerlendirerek (cinsel yönelimi eşcinsel veya heteroseksüel olan aday), işe alım niyetine yönelik sorulara ve demografik sorulara cevap vermiştir. Hangi katılımcıya hangi kurgusal özgeçmişin verileceği hususunda rastlantısal/tesadüfi yöntem belirlenmiş ve değerlendirilmeye tabi tutulan eşcinsel ve heteroseksüel özgeçmişlerin sayılarının eşit sayıda olmasına dikkat edilmiştir.

İşe başvuran adaylara ait hazırlanan kurgusal özgeçmişlerde adaya ait kişisel bilgiler, eğitim, iş deneyimi, yabancı dil ve temel yetkinlikler gibi bilgiler yer almaktadır. Eşcinsel (ya da farklı cinsel yönelime sahip) olduğu düşünülmesi istenen adayın özgeçmişinde, 'Üye Olunan Dernek ve Topluluklar' bölümünde 'LGBT Topluluğu ve Kaos GL Derneği üyeliği' yer alırken, heteroseksüel olduğunun düşünülmesi istenen ya da cinsel yönelime dair bir fikir uyandırması istenmeyen adayın özgeçmişinde 'Tenis Topluluğu üyeliği' mevcuttur.



#### 4. Bulgular

##### Verilerin Düzenlenmesi ve Korelasyon Analizi

İlk olarak veri seti incelenmiş ve değişkenlerin normal dağıldığı görülmüştür. Ardından eksik veriler ortalama değerler ile tamamlanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile incelendiğinde, eşcinsel adayın özgeçmişini inceleyen katılımcıların yer aldığı grupta, eşcinsellere yönelik tutumlar ile işe alım niyeti arasında negatif bir ilişki olduğu bulunmuştur ( $r = -.39, p < .001$ ). Buna göre, eşcinsel adayın özgeçmişini inceleyen katılımcıların eşcinsellere yönelik olumsuz tutumları arttıkça, adayı işe alma niyetleri azalmaktadır. Ancak heteroseksüel adayın özgeçmişini inceleyen katılımcıların yer aldığı grupta, eşcinsellere yönelik tutumlar ile işe alım niyetleri arasında anlamlı bir ilişki gözlenmemiştir ( $r = -.08, p = .40$ ).

##### Hipotezin Test Edilmesi

Bu çalışmanın amacı, bireylerin eşcinsellere yönelik tutumlarının işe alma niyeti üzerindeki etkisinin özgeçmişini incelenen adayın cinsel yönelimine göre değişip değişmediğini test etmektir. Bunun için Hayes (2013) tarafından geliştirilen Process programı aracılığıyla düzenleyici regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları eşcinsellere yönelik tutumlar, adayın cinsel yönelimi ve işe alma niyeti değişkenlerinin yer aldığı modelin anlamlı olduğunu göstermiştir [ $F(3,220) = 8.44, p < .001, R = .32, R^2 = .10$ ]. Oluşturulan regresyon modelinde, eşcinsellere yönelik tutumlar ile adayın cinsel yönelimi arasındaki ikili etkileşimin artan şekilde işe alım niyeti varyansını anlamlı bir şekilde açıkladığı belirlenmiştir [ $F(1,220) = 9.53, p < .01, R^2 = .04$ ]. Regresyon analizine ilişkin bulgular Tablo 1’de verilmektedir.



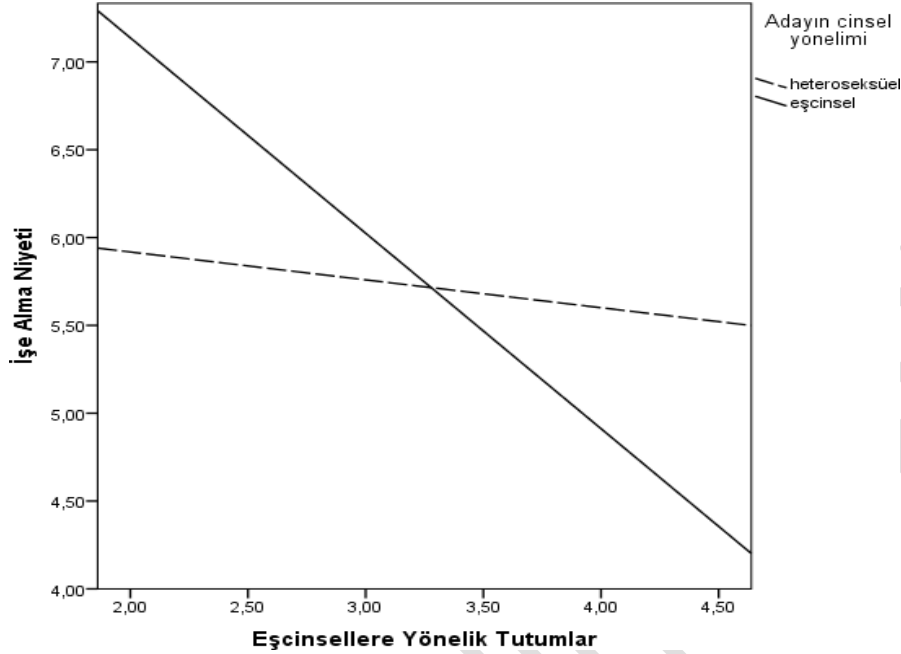
Tablo 1. Düzenleyici Regresyon Analizi Sonuçları

|                                                      | Katsayı | Std.<br>Hata | t         | Güven Aralığı |           |
|------------------------------------------------------|---------|--------------|-----------|---------------|-----------|
|                                                      |         |              |           | Alt sınır     | Üst sınır |
| Sabit                                                | 6.2351  | .7191        | 8.6710*** | 4.8180        | 7.6523    |
| Eşcinsellere Yönelik<br>Tutumlar                     | -.1586  | .2119        | -.7487    | -.5763        | .2590     |
| Cinsel Yönelim                                       | 3.1271  | 1.0463       | 2.9888**  | 1.0651        | 5.1891    |
| Eşcinsellere Yönelik<br>Tutumlar * Cinsel<br>Yönelim | -.9539  | .3090        | -3.0877** | -1.5628       | -.3451    |

Notlar. \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$ .

Analiz sonuçları, özgeçmişini incelenen adayın cinsel yöneliminin işe alım niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu göstermiştir. Diğer taraftan, eşcinsellere yönelik tutumların işe alım niyeti üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı bulunmuştur. Adayın cinsel yöneliminin, eşcinsellere yönelik tutumlar ve işe alım niyeti arasındaki düzenleyici etkisi ise istatistiksel olarak anlamlıdır. Diğer bir ifadeyle, eşcinsellere yönelik tutumların işe alım niyeti üzerindeki etkisi adayın cinsel yönelimine göre değişmektedir. Eşcinsel adayın özgeçmişini inceleyen katılımcılarda eşcinsellere yönelik tutumlarının işe alma niyetini üzerindeki etkisi anlamlı iken ( $t = -4.95$ ,  $p < .001$ ), heteroseksüel adayın özgeçmişini inceleyen katılımcılarda bu ilişki anlamlı bulunmamıştır ( $t = -.75$ ,  $p = .45$ ). Şekil 1’de de görüldüğü üzere eşcinsel adayın özgeçmişini inceleyen katılımcıların eşcinsellere yönelik olumsuz tutumları arttıkça işe alma niyetleri azalmaktadır.

**Şekil 1. Eşcinsellere Yönelik Tutumlar ve Cinsel Yönelimin İşe Alma Niyeti Üzerinde Etkisi**



## 5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmanın amacı, işverenin işe alma niyetinde eşcinsellere yönelik tutumların ve adayın cinsel yönelimin ortak etkisinin olup olmadığını deneysel bir yöntem kullanarak ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda kurgusal bir senaryo ve iş başvurusu yapan adayın cinsel yönelimin farklılaştığı kurgusal özgeçmişler oluşturulmuştur. Araştırmanın bulguları eşcinsellere yönelik tutumların işe alım niyeti üzerindeki etkisinin adayın cinsel yönelimine göre değiştiğini göstermiştir. Buna göre, eşcinsel adayın özgeçmişini inceleyen katılımcıların eşcinsellere yönelik olumsuz tutumları arttıkça işe alma niyetleri azalmaktadır. Bu bulgu, işe alma sürecinde cinsel yönelim ayrımcılığını inceleyen geçmiş çalışmalarla tutarlıdır (Baert, 2017; Horvath ve Ryan, 2003; Mishel, 2016; Tilcsik, 2011; Weichselbaumer, 2003). Elde edilen sonuçlar, ulusal ve uluslararası alan yazına önemli katkı sağlamaktadır. Ayrıca bu araştırma yöneticilere ve işe alım uzmanlarına eşcinsel bireylerin çalışma alanında karşılaştıkları ayrımcılığı göstererek, eşcinsellik karşıtı tutumları ve davranışları azaltmada atılacak adımları belirlemede yol göstermektedir.



## **Kaynakça**

- Amerikan Psikoloji Derneği (2008). Answers to your questions: For a better understanding of sexual orientation and homosexuality. Washington, DC: Author. <http://www.apa.org/topics/lgbt/orientation.pdf>.
- Baert, S. (2017). Hiring a gay man, taking a risk? : A lab experiment on employment discrimination and risk aversion. *Journal of Homosexuality*, 65(8), 1015-1031.
- Baert, S., & De Pauw, A. S. (2014). Is ethnic discrimination due to distaste or statistics?. *Economics Letters*, 125(2), 270-273.
- Hayes, A. F. (2013). Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis. New York: The Guilford Press.
- Horvath, M., & Ryan, A. M. (2003). Antecedents and potential moderators of the relationship between attitudes and hiring discrimination on the basis of sexual orientation. *Sex Roles*, 48(3-4), 115-130.
- Hudson, W. W., & Ricketts, W. A. (1980). A strategy for the measurement of homophobia. *Journal of Homosexuality*, 5 (4), 357-372.
- Sakallı-Uğurlu, N. (2006). Eşcinsellere ilişkin tutumlar: Türkiye'de yapılan görgül çalışmalar. *Türk Psikoloji Yazıları*, 9(17), 53-69.
- Sakallı, N., & Uğurlu, O. (2002). Effects of social contact with homosexuals on heterosexual Turkish university students' attitudes towards homosexuality. *Journal of Homosexuality*, 42 (1), 53-62.
- Metin Orta, İ., & Metin Camgöz, S. (2018). Türkiye'de yapılan homofobi çalışmalarına genel bir bakış. *Ankara Üniversitesi Dil, Tarih, Coğrafya Fakültesi Dergisi*. 58 (1). 409-439.
- Mishel, E. (2016). Discrimination against queer women in the US workforce: a résumé audit study. *Socius*, 2, 2378023115621316.
- Öner, A. (2015). Beyaz yakalı eşcinseller: İşyerinde cinsel yönelim ayrımcılığı ve mücadele stratejileri. İstanbul: İletişim Yayınları
- Tilcsik, A. (2011). Pride and prejudice: Employment discrimination against openly gay men in the United States. *American Journal of Sociology*, 117(2), 586-626.
- Weichselbaumer, D. (2003). Sexual orientation discrimination in hiring. *Labour Economics*, 10(6), 629-642.





## İŞ STRESİ ARACI ROLDE İKEN ALGILANAN AŞIRI NİTELİKLİLİK VE ÜRETKENLİK İLİŞKİSİNDE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

**Bilal Çankır**

*İstanbul Medeniyet Üniversitesi, bilal.cankir@medeniyet.edu.tr*

**Aykut Arslan**

*Piri Reis Üniversitesi, aarslan@pireis.edu.tr*

**Serdar Yener**

*Sinop Üniversitesi, serdaryener@sinop.edu.tr*

**Özgür Demirtaş**

*İnönü Üniversitesi, ozgur.demirtas@inonu.edu.tr*

### Özet

Bu çalışmanın temel amacı, iş stresi aracı rolde iken aşırı-niteliklilik ve üretkenlik ilişkisinde psikolojik güçlendirmenin düzenleyici rolünü tespit etmektir. Bu amaçla çalışmada imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışan personel ile yüz-yüze görüşmeler yoluyla anket tekniği kullanılarak veri toplama işlemi gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçları kurulan hipotezleri destekler nitelikte olup yüksek niteliğin iş stresini artırdığını, üretkenliği ise azalttığını, iş stresinin aşırı-niteliklilik ve üretkenlik ilişkisinde aracı role sahip olduğunu destekler niteliktedir. İlave olarak, psikolojik güçlendirmenin bu ilişkilerde düzenleyici role sahip olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İş stresi, aşırı-niteliklilik, üretkenlik, psikolojik güçlendirme

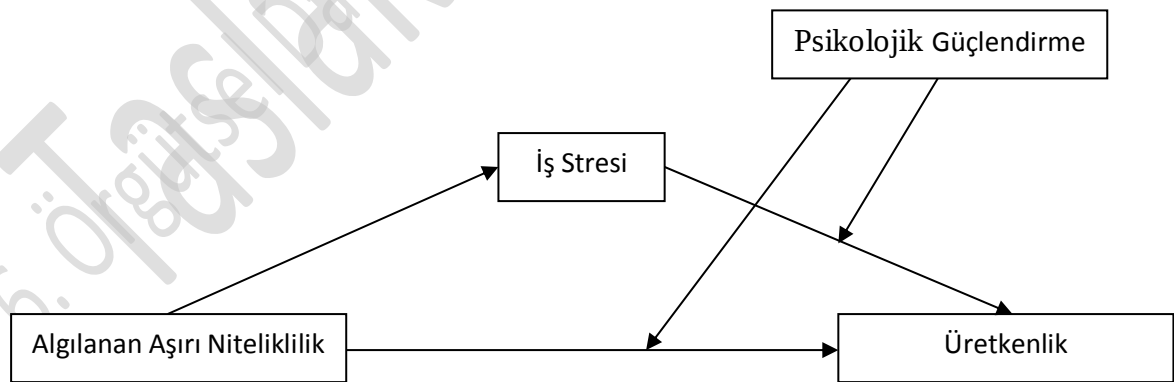
### 1. Giriş

Çalışanların eğitim, deneyim ve bilgi gibi vasıfları ile birlikte yüksek-nitelikli olması Freeman (1976)'nın ilk kez yazında bahsettiği yeni bir durumdur. Kıyaslanamayacak kadar yeni bir gelişme olarak 20'nci yüzyılda ortaya çıkan eğitim olanaklarının geniş halk tabanına yayılması, açılan iş imkanları ve alternatifleriyle beraber ve işin kendisinin karmaşık olması ve uzmanlık gerektirmesi sayesinde çalışanlar daha önceki dönemlerdeki işgörenlerden daha fazla nitelikli olmuşlardır. Yapılan araştırmalar -yeni normal- olarak adlandırılan bu gelişme sayesinde Amerika'daki işgücünün yaklaşık yarısının aşırı-nitelikli olduğunu ortaya koymaktadır (Vedder et al., 2010).

Çalışanların aşırı-nitelikli olması karşısında bazı iş kolları doğası gereği niteliksiz - özellikle mavi yakalı-personel de yapılmaktadır. İşgücünün aşırı-nitelikli olması karşısında iş kollarının nitelik gerektirmemesi beraberinde işgücü aleyhinde arz talep dengesizliği getirmektedir. Bunun sonucunda da aşırı-nitelikli çalışanlar kendileri için uygun olmayan ve onlar için daha basit gelebilecek işlere başvurmakta ve istihdam edilmektedir. Çalışma kapsamında üretkenlik ve iş stresi (Selye, 1956) kavramları da incelenecektir.

Bu çalışma ile son yıllarda örgüte negatif etkide bulunan davranışlar kapsamında değerlendirmeye alınan iş stresi, aşırı-niteliklilik ve üretkenlik ilişkisindeki rolüyle incelenmiştir. Örgütsel alanda yöneticiler tarafından minimize edilmeye çalışan bu kavramların, yine pozitif örgütsel çıktılar kapsamında ele alınan üretkenlik ve bunu sağlayacak yetenekli İK personeli ilişkisinde incelenmesi çalışmanın önemli katkısı olarak düşünülmektedir. İlave olarak, psikolojik güçlendirmenin de bu aracılık ilişkisinde düzenleyici olarak yer alması, uygulayıcı ve akademisyenlere bir bakış açısı sunma potansiyeli yönüyle çalışmanın önemli üstünlükleri arasında değerlendirilmektedir.

**Şekil 1 Araştırmanın Modeli**



## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **2.1. Aşırı-niteliklilik ve Üretkenlik İlişkisi**



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

Çalışanların eğitim, deneyim ve bilgi gibi vasıfları ile birlikte aşırı-nitelikli olması Freeman (1976)'nın ilk kez yazında bahsettiği yeni bir durumdur. Çalışandan optimum performans çıktıları elde etmek örgütlerde yöneticilerin üzerinde durduğu konulardan bir tanesi olup (Akdoğan ve Demirtaş, 2009), bu amaç örgütlerde sürdürülebilir stratejik üstünlük sağlama adına da önemli bir girdi sağlamaktadır (Akdoğan, Arslan ve Demirtaş, 2016). Çalışanların aşırı-nitelikli olması karşısında bazı iş kolları doğası gereği niteliksiz -özellikle mavi yakalı-personel de yapılmaktadır. İşgücünün aşırı-nitelikli olması karşısında iş kollarının nitelik gerektirmemesi beraberinde işgücü aleyhinde arz talep dengesizliği getirmektedir. Bunun sonucunda da aşırı-nitelikli çalışanlar kendileri için uygun olmayan ve onlar için daha basit gelebilecek işlere başvurmakta ve istihdam edilmektedir.

Üretkenlik; miktar, kalite, ürün, hizmet ve fikir gibi çıktıların zaman, çaba, çalışan ve malzeme giderleri gibi girdilere oranı anlamına gelmektedir (Oseland, 1999). Farklı ekonomik ve sosyal alanlar ile endüstri ve hizmetler arasındaki rekabetin artması, günümüzde üretkenlik gücünü belirleyici faktör haline getirmiştir. Yapılan literatür analizlerinde aşırı-nitelikli olma ile üretkenlik arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalar bulunmuştur (Büchel, 2002; Erdogan et al., 2011; Tsang, 1987) Çalışmalarda genel olarak aşırı nitelikli çalışanların diğer çalışanlara nazaran daha düşük üretkenliğe sahip oldukları gözlenmiştir. Mevcut çalışma kapsamında da aynı şekilde negatif bir etkinin gerçekleşeceği dikkate alınarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H1: Aşırı-niteliklilik üretkenlik üzerinde anlamlı ve negatif bir etkiye sahiptir.

### **2.2. İş Stresinin Modeldeki Aracılık Rolü**

İş stresi kavramı ise örgütsel alanda istenmeyen (Demirtaş, 2014) ve bireye ya da örgüte zarar verici davranışlar kapsamında yöneticiler tarafından etkileri en az düzeylere indirilmeye çalışılan iki tutumdur. Stres üzerine ilk çalışmayı yapan kişi Hans Selye'dir. Selye, 1956 yılında yazmış olduğu "Stresli Hayat" adlı eserinde stresi üç aşamalı bir süreç olarak tanımlamaktadır. Selye "genel adaptasyon sendromu" adını verdiği süreçleri; stres unsuru olanlar unsurlara uyarı verme (reaksiyon gösterme), direnme ve tükenme olarak aşamalı şekilde belirtmiştir (Selye, 1956'den Akt. Çankır, 2017a).



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

Alanyazında aşırı-nitelikliliğin iş stresine yol açması ile ilgili yapılmış araştırmalar incelendiği zaman her iki kavramın birbirleriyle anlamlı ve pozitif ilişkisinin olduğu çalışmalar (Johnson ve Johnson, 1996; Wirz ve Atukeren, 2005; Navarro, Mas ve Jiménez, 2010) bulunmuştur. İş stresi ve üretkenlik arasındaki ilişki de alanyazında pek çok araştırmada (Taraftar et al. 2007; Halkos ve Bousinakis, 2010) incelenmiş ve bu araştırmalarda her iki değişkenin birbirleri arasında anlamlı ve negatif olduğu görülmüştür. Buna göre araştırmanın ikinci hipotezi:

H2: İş stresi, yüksek-niteliklilik ve üretkenlik ilişkisinde aracılık etkisine sahiptir.

### **2.3. Psikolojik Güçlendirmenin Düzenleyicilik Etkisi**

Güçlendirme (Empowerment) yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme, eğitme ve takım çalışması vasıtasıyla bir örgütteki çalışanların karar verme yetki ve sorumluluklarını ziyadeleştirme ve onları geliştirme sürecidir (Vogt ve Murel, 1990'den Akt. Odabaş, 2014). Alanyazında yapısal ve psikolojik olmak üzere iki ayrı boyutta incelendiği anlaşılmaktadır. Yapısal ile daha çok yönetsel süreçlerdeki biçimsel güç paylaşımına ve bunun çalışanlara yayılması kast edilirken, psikolojik boyutu ile de bilişsel bir sürece işaret edilmektedir (Spreitzer, 1996). Bilişsel boyutu ile çalışanların algılarındaki işle ilgili anlam, yetkinlik, özerklik ve etkiden oluşan alt faktörlere atıfta bulunmaktadır (Spreitzer, 1996). Bu çalışmada da psikolojik güçlendirme ele alınmıştır.

Yapılan araştırmalarda (Laschinger ve Wong, 1999; Langbein, 2000; Kirkman ve Shapiro, 2001) üretkenlik ile güçlendirme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Güçlendirmenin kişinin işini sahiplenmesi, işi ile ilgili daha hür kararlar aldığını ve işe tesir edebildiğini hissetmesi (Çankır, 2017b) gibi olumlu özellikleri ve çalışanların üretkenliklerini artırma işlevi kazandıracağından dolayı bu değişkenin üretkenlik üzerinde düzenleyici etkisi olacağı bu araştırma hipotezleri kapsamında ele alınmıştır. Buna göre son iki hipotezimiz aşağıdaki gibidir:

H3a: Psikolojik güçlendirme iş stresi ve üretkenlik ilişkisinde düzenleyici role sahiptir.

H3b: Psikolojik güçlendirme aşırı niteliklilik ve üretkenlik arasında düzenleyici role sahiptir.

### **3. Araştırmanın Yöntemi:**



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Çalışma temel olarak iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda iş stresi, aşırı-niteliklilik, üretkenlik ve psikolojik güçlendirme konuları teorik olarak incelenmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde anket yöntemi ile tesadüfi örnekleme yoluyla Sinop, Kastamonu ve Samsun illerinde yer alan işletmelerde tam zamanlı çalışan personel ile veri toplama işlemi gerçekleştirilmiştir. Eksik ve hatalı kodlamalardan sonra analizlere 238 kişilik veri ile devam edilmiştir. Çalışmada, aşağıdaki ölçeklerden yararlanılmıştır. Ölçeklerin tamamında 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekte 1="Tamamen Katılmıyorum" ve 5= "Tamamen Katılıyorum" ifade etmektedir.

*Yüksek Nitelik* ölçümü için, 9 maddelik algılanan aşırı-niteliklilik ölçeği kullanılmıştır (Maynar vd., 2006). Ölçeğin Cronbach's alpha katsayısı .78 olarak tespit edilmiştir. KMO değeri .78 olup, Barlett test sonucu da anlamlı çıkmıştır ( $p < .000$ ).

*Üretkenlik* ölçümü için, 25 maddelik Endicott İş Üretkenliği ölçeği kullanılmıştır (Uguz vd., 2004). Ölçeğin Cronbach's alpha katsayısı .83 olarak tespit edilmiştir. KMO değeri .86 olup, Barlett test sonucu da anlamlı çıkmıştır ( $p < .000$ ).

*İş Stresi* ölçümü için, 7 maddelik stres ölçeği, kullanılmıştır (Efeoğlu, 2006). Ölçeğin Cronbach's alpha katsayısı .70 olarak tespit edilmiştir. KMO değeri .76 olup, Barlett test sonucu da anlamlı çıkmıştır ( $p < .000$ ).

*Psikolojik Güçlendirme* ölçümü için, Spreitzer (1995) 'ın 12 maddelik güçlendirme ölçeği kullanılmıştır (Altındiş ve Özutku, 2011). Ölçeğin Cronbach's alpha katsayısı .79 olarak tespit edilmiştir. KMO değeri .85 olup, Barlett test sonucu da anlamlı çıkmıştır ( $p < .000$ ).

### 4. Bulgular

Bu çalışmada, iş stresi yoluyla aşırı-niteliklilik ve üretkenlik ilişkisinde psikolojik güçlendirmenin düzenleyici rolü araştırılmıştır.

Hipotez testlerine geçmeden değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler ve korelasyon analizleri elde edilerek Tablo 1'de sunulmuştur. Beklenildiği gibi istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu-olumsuz yönde korelasyon sonuçlarına ulaşılmıştır.

**Tablo 1 Korelasyon Analizi Sonuçları**

|                                  | Ort. | St. Sap. | (1)     | (2)     | (3)     | (4) |
|----------------------------------|------|----------|---------|---------|---------|-----|
| (1) Üretkenlik                   | 2.50 | .69      | 1       |         |         |     |
| (2) Algılanan Aşırı-niteliklilik | 3.57 | .73      | -.513** | 1       |         |     |
| (3) İş Stresi                    | 3.52 | .74      | -.489** | .487**  | 1       |     |
| (4) Psi.Güçlendirme              | 2.33 | .72      | .160**  | -.233** | -.200** | 1   |

Anlamlılık Düzeyi: \*\* p<0.01

Yapılan analiz sonuçlarına göre çalışanlar tarafından algılanan aşırı-niteliklilik durumunun üretkenlik üzerinde (H1) doğrudan ve negatif yönde bir etkisinin olduğu ( $\beta = -.32$  p< .001) gözlenmiştir. Aracı değişken analizi de incelendiğinde sonuç yine kurulan hipotezi (H2) destekler nitelikte olup, aşırı-niteliklilik ve üretkenlik ilişkisinde iş stresinin (sobel testi sonucunda  $Z = -4.395$  p<.001) aracı role sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, tahmin edildiği üzere psikolojik güçlendirmenin aşırı-niteliklilik ile üretkenlik arasında ( $\beta = .10$  p< .001) ve iş stresi ile üretkenlik arasında ( $\beta = .14$  p< .001) düzenleyicilik özelliği gösterdiği bulunmuştur.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Çalışmanın sonuçları, algılanan aşırı-nitelikliliğin işyerinde strese neden olabileceğini ve bu durumun da çalışan üretkenliğini düşürebileceğini göstermektedir. Ayrıca, psikolojik güçlendirmenin bu tür çalışanlar üzerinde streslerini azaltabileceği ve dolayısı ile üretkenliklerini de dengeleyip hatta arttırabileceği de görülmektedir.

Bu çalışmanın literatürde sınırlı sayıda araştırma olan bir uygulamayı ele alması ve henüz Türkçe literatürde yeterince araştırılmayan bir konuyu hem teorik çerçevede hem de uygulamalı analizlerle irdelemesi, çalışmanın önemli üstünlükleri arasındadır. Ancak, bu çalışmada gerçekleştirilen uygulamalarda kültürel özellikler önemli bir husustur. Bu nedenle de mevcut çalışmanın sonuçlarının genellenmesi ve bu yönde yorumlanması mümkün değildir. Ayrıca, çalışma verilerinin sadece imalat sektöründe faaliyet gösteren firmalardan toplanması da diğer sektörler açısından konunun ayrıca değerlendirilmesini gerektirmektedir. Bu nedenle diğer çalışmaların bahsedilen bu yönleri dikkate almaları ve bu yönde model oluşturmaları önerilmektedir. Gelecek



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

araştırmalarda, özellikle Türkçe literatürde yeni olan aşırı-niteliklilik kavramının, öncüllerinin ve sonuçlarının farklı kültürlerde, farklı sektörlerde ve diğer örgütsel davranış alanındaki uygulamaları da kullanarak ele alınmasının önemli kazanımlar sağlayacağı düşünülmektedir.

### Kaynakça

- Akdoğan, A. & Demirtaş, Ö. (2009). 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi: Askeri İmalat İşletmesinde Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(1), 49-71.
- Akdoğan, A. A., Arslan, A. & Demirtaş, Ö. (2016). A strategic influence of corporate social responsibility on meaningful work and organizational identification, via perceptions of ethical leadership. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 259-268.
- Altındış, S. & Özutku, H. (2011). Psikolojik Güçlendirme ve Güçlendirmeyi Etkileyen Faktörler: Türkiye'deki Devlet Hastanelerinde Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 161-191.
- Büchel, F. (2002). The effects of overeducation on productivity in Germany—the firms' viewpoint. *Economics of Education Review*, 21(3), 263-275.
- Çankır, B. (2017b). Diğerkâm Davranışların Algılanan Güçlendirme ve Öğrenilmiş Güçlülüğün Baskı Üzerindeki Etkisi ve Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(1): 64-79.
- Çankır, B. (2017a). Akademisyenlerde Tükenmişliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi*, 15(29), 193.
- Demirtaş, Ö. (2014). İşyerlerinde olumsuz durumları ifşa etmenin etik iklim üzerindeki etkisi: Yıldırma algısının moderatör rolü. *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, 43(1), 136-156.
- Efeoğlu, İ.E. (2006). İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdogan, B., Bauer, T. N., Peiró, J. & Truxillo, D. M. (2011). Overqualified employees: Making the best of a potentially bad situation for individuals and organizations. *Industrial and Organizational Psychology*, 4(2), 215-232.
- Freeman, R. B. (1976). The overeducated American. New York: Academic Press.





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Johnson, G. J. & Johnson, W. R. (1996). Perceived overqualification and psychological well-being. *The Journal of social psychology*, 136(4), 435-445.
- Halkos, G., & Bousinakis, D. (2010). The effect of stress and satisfaction on productivity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(5), 415-431.
- Kirkman, B. L. & Shapiro, D. L. (2001). The impact of team members' cultural values on productivity, cooperation, and empowerment in self-managing work teams. *Journal of cross-cultural psychology*, 32(5), 597-617.
- Langbein, L. I. (2000). Ownership, empowerment, and productivity: Some empirical evidence on the causes and consequences of employee discretion. *Journal of Policy Analysis and Management*, 427-449.
- Laschinger, H. K. S. & Wong, C. (1999). Staff nurse empowerment and collective accountability: Effect on perceived productivity and self-rated work effectiveness. *Nursing Economics*, 17(6), 308.
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior*, 2(2), 99-113.
- Maynard, D. C., Joseph, T. A. & Maynard, A. M. (2006). Underemployment, job attitudes, and turnover intentions. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 509-536.
- Odabaş, İ. (2014). Yapısal Güçlendirme İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirmenin Ara Değişken Rolü: Öğretmenler Üzerinde Bir Çalışma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Oseland, N. (1999). Environmental factors affecting office worker performance: a review of evidence. *Chartered Institution of Building Services Engineers*.
- Selye, H. (1956). The stress of life. New York: McGraw-Hill Book Company, Inc.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment. *Academy of Management Journal*, 39 (2), 483-504.
- Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B. S., & Ragu-Nathan, T. S. (2007). The impact of technostress on role stress and productivity. *Journal of Management Information Systems*, 24(1), 301-328.
- Tsang, M. C. (1987). The impact of underutilization of education on productivity: A case study of the US Bell companies. *Economics of Education Review*, 6(3), 239-254.





## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

Uguz, Ş., Yazgan İnanç, B.Y., Yerlikaya, E.E. & Aydın, H. (2004). Endicott İşte Üretkenlik Ölçeği'nin (EIÜÖ) Türk Toplumunda Geçerlilik ve Güvenilirliğinin Değerlendirilmesi. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 15(3), 209-214.

Vedder, R., Denhart, C., Denhart, M., Matgouranis, C. & Robe, J. (2010). From Wall Street to Wal-Mart: Why College Graduates Are Not Getting Good Jobs. A *Policy Paper for College Affordability and Productivity* [Erişim Tarihi 23.08.2018] <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED536148.pdf>.

Wirz, A. & Atukeren, E. (2005). An analysis of perceived overqualification in the Swiss labor market. *Economics Bulletin*, 9(2), 1-10.



## LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ İLE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN VE İŞE ADANMIŞLIĞIN ROLÜ

**Prof. Dr. İlker H. ÇARIKÇI**

*Süleyman Demirel Üniversitesi, [ilkerarikci@sdu.edu.tr](mailto:ilkerarikci@sdu.edu.tr)*

**Dr. Öğr. Üyesi Hasan Hüseyin UZUNBACAK**

*Süleyman Demirel Üniversitesi, [hasanuzunbacak@sdu.edu.tr](mailto:hasanuzunbacak@sdu.edu.tr)*

**Dr. Öğr. Üyesi Tahsin AKÇAKANAT**

*Süleyman Demirel Üniversitesi, [tahsinakcakanat@sdu.edu.tr](mailto:tahsinakcakanat@sdu.edu.tr)*

### Özet

Bu çalışma, lider-üye etkileşimi ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiye etki eden değişkenleri tespit etmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın verileri, Isparta'da devlet okullarının lise kısımlarında görev yapan 263 öğretmenden kolayda örneklem yoluyla elde edilmiştir. Çalışmanın sonucunda, lider-üye etkileşimi ile yenilikçi iş davranışı ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin düzenleyici, işe adanmışlığın ise kısmi aracı rolü tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** *Lider-üye Etkileşimi, Yenilikçi İş Davranışı, Algılanan Örgütsel Destek, İşe Adanmışlık*

### 1. Giriş

Lider-üye etkileşimi teorisi, son dönemde yöneten ve yönetilen arasındaki ilişkinin açıklanması açısından üzerinde oldukça fazla durulan bir yaklaşımdır. Bu modelle, liderlerin sahip oldukları pozisyon sebebiyle edindiği gücü, çalışanlar ile ilişki geliştirmede nasıl kullandığı anlaşılmaya çalışılmıştır. Nitekim, bu ilişkinin düzeyinin örgütsel verimliliği doğrudan etkilediği birçok çalışma ile ortaya konulmuştur.

Bu çalışma ile de, lider-üye etkileşiminin örgütsel verimlilik açısından önemli görülen yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bununla birlikte, bu etkide algılanan örgütsel destek ile işe adanmışlığın rolü belirlenmeye çalışılmıştır.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

### 2. Kavramsal Çerçeve

Genel olarak sosyal mübadele ve rol teorileri ile açıklanan lider-üye etkileşimi (Liden ve Maslyn, 1998: 44), liderle çalışan arasındaki formal ilişkilerin şekillenmesinde, kişisel ilişkilerin etkili olduğunu savunmaktadır (Aslan ve Özata, 2009: 99). Lider ve takipçileri arasındaki ilişki düzeyinden hareketle, çalışanların tutum ve davranışları üzerinde bu ilişkinin kalitesinin oldukça etkili olduğu ileri sürülmektedir (Dulebohn vd., 2012: 1718). Nitekim, lider-üye etkileşimi teorisine göre, lider ile üyenin ilişkisinin kalitesinin düşük veya yüksek olması, çalışanın davranış şeklinin de farklılaşmasına neden olmaktadır. Düşük kalitedeki lider-üye etkileşimi, çoğu zaman çalışanların yapmaları gerekenleri yapmaları ve iş sözleşmesi gereğince bunun karşılığında ücret almaları ile sınırlı kalırken, yüksek kalitedeki etkileşim, sözleşme ile düzenlenen konuların ötesine geçen, güvene, karşılıklı saygıya, bağlanmaya dayanan ilişkinin gelişmesine sebep olabilmektedir (Breevaart vd., 2015: 755).

Yenilikçi iş davranışı ise yeni veya işletme açısından yararlı fikirlerin, ürünlerin, iş yapma süreçlerinin ve prosedürlerin başlatılması, yönlendirilmesi ve yapılmasına ilişkin davranışlar olarak tanımlanmaktadır (De Jong, 2006: 19). Bir başka tanımda yenilikçi iş davranışı, çalışanın işletme içerisindeki rolüne göre, üyesi olduğu gruba veya örgüte faydalı olma amacıyla yeni fikirlerin ortaya çıkması, bu fikirlerin benimsenerek uygulamaya geçirilmesi için istekli olması olarak ele alınmıştır (Ceylan, 2013: 45). Yöneticileriyle aralarında yüksek kalitede ilişki bulunan astlar, işleriyle ilgili çeşitli riskler alabileceklerini düşünerek kendilerini güvende hissederler. Kendilerini güvende hisseden çalışanların işle ilgili hedefleri başarması daha kolay olabilmektedir. Yapılan çalışmalara bakıldığında, yenilikçi iş davranışının örgütsel iklim, liderlik, güçlendirme ve iletişim gibi birçok kavramla pozitif ilişkisi olduğu belirlenmiştir (Yidong ve Xinxin, 2013: 444).

İşe adanmışlık ise, Türkçe literatüre bakıldığında işe tutkunluk, işe bağlanma, işe kapılma gibi farklı şekillerde ele alınmaktadır (Çakıl, 2011: 28). Çalışanın işle ilgili rollerini yerine getirirken, fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak çaba harcaması (Kahn, 1992: 322) olarak tanımlanan işe adanmışlık, yüksek iş performansı ortaya çıkarabilmek için elin, kafanın ve kalbin birlikte kullanılmasıdır (Ashforth and Humphrey, 1995: 110). Yüksek düzeyde işe adanmış çalışanların daha girişken ve öğrenmeye açık



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

olduğu, iş tatminlerinin ve örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu, uzun süre ayrılmadan aynı iş yerinde çalışabildikleri, performans ve kalite yönünden daha verimli oldukları görülmektedir (Sonnentag, 2003: 518; Demerouti vd., 2001: 279; Schaufeli ve Bakker, 2004: 293).

Örgütsel destek, örgütler tarafından çalışanların esenlik ve mutluluklarını artırmaya yönelik değerlerin benimsenmesi ve çalışmaların yapılması, çalışanların çalıştıkları örgütün desteğini sürekli görerek kendilerini güvende hissetmeleri olarak tanımlanmaktadır (Eisenberger vd., 1986: 501; Özdevecioğlu, 2003:116). Çalışanların, örgütsel destek algı düzeylerinin yüksek olması, kendilerinin önemsendiğini, karşılaşılabilecekleri sorunların üstesinden gelebilmek için örgütlerinin gerektiğinde destek olacağını bilmelerini sağlar. Bu durum ise onların örgütteki görevlerini daha etkili ve verimli bir şekilde yapmalarına neden olmaktadır (Eisenberger vd., 1986: 500-507).

Lider-üye etkileşimi, yenilikçi iş davranışı ve işe adanmışlık arasındaki ilişki Sosyal Mübadele Kuramı ve Rol Kuramı ile açıklanmaktadır. Sosyal Mübadele Kuramına göre, lider ve astları arasındaki etkileşim bir dizi yükümlülüklerin karşılıklı olarak yerine getirilmesi ile mümkün olmaktadır. Rol kuramı ise, lider-üye etkileşiminin kalitesinin iş ilişkisini etkilediğini ortaya koymaktadır. Lider, çalışanına adil davrandığında, özerklik sağladığında, işe anlam yüklediğinde, buna karşılık olarak astlar da örgütsel bağlılık, vatandaşlık, güven ve yenilikçilik davranışlarını daha yüksek düzeyde sergileyebilmektedir (Bhal, 2006; Basu ve Green, 1997; Scott ve Bruce, 1998). Bunun yanı sıra yapılan araştırmalar, lider-üye etkileşiminin daha yüksek olduğu durumlarda çalışanın yaratıcılığını ve yenilikçi davranışlarını artırdığını göstermiştir. Amabile ve arkadaşları (2004) yapmış oldukları çalışmada, liderlerin çalışanların yaratıcı davranışlarının düzeyini ve sıklığını etkileyebileceğini belirtmiştir. Benzer başka çalışmalarda da lider-üye ilişkisinin kalitesi ile yenilik ve yaratıcılık arasında pozitif ilişkilerin olduğu ifade edilmiştir (Shalley vd., 2004; Zhou ve George, 2003; Atwater ve Carmeli, 2009; Scott ve Bruce, 1994). Bu kapsamda, aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

*H<sub>1</sub>: Lider-üye etkileşiminin yenilikçi iş davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.*



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Yapılan araştırmalarda, çalışanların karşılık verme yollarından birisinin de işe adanmışlık olduğu belirtilmektedir (Macey vd., 2009: 15). Çalışanların emeğinin karşılığını aldıkları yönündeki algıları sorumluluk duygularını artırır ve işini daha fazla özümsemiş, işe karşı daha dinç, adanmış olarak davranmalarını sağlar (Saks, 2006). Rol teorisine göre, lider ve üye arasında belirsizlik yaratan beklenti farklılıklarının giderilmesi, çalışanların yaptıkları işe odaklanmalarını kolaylaştıracaktır. Belirsizliklerin giderilmesi, çalışanların herhangi bir sebeple kaygı duymalarının, işten tatmin olamamalarının, kararsızlık ve gerginlik yaşamalarının önlenmesini sağlayacaktır. Belirsizliklerin giderilmesi için ise, lider-üye etkileşiminin kalitesinin yükseltilmesinin gerektiği savunulmaktadır (Matta vd., 2015: 1690). Buna bağlı olarak liderlerin takipçilerini etkileme düzeyi ve aralarındaki ilişkinin kalitesi, çalışanların adanmışlık düzeylerini de etkilemektedir. Lider-üye etkileşiminin daha yüksek olduğu durumlarda, aralarında pozitif etkileşimler yaşanır. Bu sayede çalışan lidere daha yakın bir pozisyona gelir. Çalışanın lidere yakın olması, farklı görevlerin verilmesini, lideriyle ilişkisinden kaynaklı olarak işini daha anlamlı bulmasını, işine daha fazla emek harcamasını ve işle ilgili süreçlere daha aktif olarak katılmasını sağlar. Bu durum ise çalışanların kendini işe daha fazla ait ve adanmış hissetmelerine neden olur (Burch ve Guarana, 2014: 10). Bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

*H<sub>2</sub>: Lider-üye etkileşiminin işe adanmışlık üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.*

Yenilik, işletmelerin devamlılığı açısından önemlidir. Çalışanların yeniliğe uyum sağlaması ve yenilik yapmaya ilişkin çaba sarf etmesi yeniliğin kendisi kadar önemlidir. Bu nedenle, yenilik konusundaki değişim ve gelişimlere çalışanların zihinsel olarak hazır olmaları gerekmektedir. Bunun için, çalışanların bilişsel ve duygusal eğilimleri ve işletme için gösterdikleri çabalar dikkate alınmalıdır. Çünkü çalışanlar önemsendikleri durumlarda özveri ile hareket etmektedirler. Bunun yanı sıra çalışanlar, işini ilginç ve anlamlı bulduklarında, işle ilgili olumlu düşünceler beslemeye başlarlar. Bununla birlikte, bu özverinin bir sonucu olarak çalışanlar işe adanmışlık hissettiklerinde, kendilerini dinç ve psikolojik olarak sağlam hissederler. Bunun sonucu olarak da gönüllü bir takım çabalar sergileyerek, işlerini daha anlamlı bulurlar ve özümserler. Bu durum ise, çalışanların yenilikçi iş davranışı ortaya koymalarına, yeni fikirler ve



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

çözümler üretmelerine katkı sağlar (Agarval vd., 2011: 214). Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

*H<sub>3</sub>: İşe adanmışlığın yenilikçi iş davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.*

Çalışanın işe adanması, motivasyonunu etkileyerek yenilikçilik başta olmak üzere bireysel ve örgütsel performansını artırmaktadır (Bakker ve Leiter, 2010: 91). Bununla birlikte, lideriyle etkileşim kurmak gibi yeterli düzeyde kaynaklara ulaşabilen çalışan, hedeflerine ulaşmak için motive olur ve işe adanma gibi olumlu örgütsel tepkiler verir (Hobfoll, 2001). Kaynaklara ulaşma ve kullanma konusunda yetersiz hisseden çalışan ise, işten ayrılma niyeti taşıyabilir (Agarval vd., 2011: 214). Yukarıda ele alınan ilişkiler ve kuramlar kapsamında, işe adanmışlığın lider-üye etkileşimi ve yenilikçi iş davranışı arasında bir rolü olabileceği düşünülmüştür.

*H<sub>4</sub>: İşe adanmışlığın lider-üye etkileşimi ve yenilikçi iş davranışı üzerinde aracılık rolü vardır.*

Sosyal mübadele teorisine göre, algılanan örgütsel desteğin çalışanlar üzerinde bazı yükümlülükler doğurduğu, bunun sonucunda gönüllü davranışlar sergileyebilecekleri ve bu davranışların kendileri açısından olumlu sonuçları olduğuna inanmaları durumunda da çalışanların örgüte katkılarının artacağı belirtilmiştir (Eisenberger vd., 1997: 813). Nitekim, yapılan araştırmalar algılanan örgütsel destek ile yenilikçilik arasında ilişki bulunduğu sonucunu göstermektedir (Eisenberger vd., 1990: 55). Ayrıca, örgütsel desteğin, çalışanların işyerindeki sorunlara yenilikçi çözümler üretmesini ve yenilik odaklı bir takım çalışmalar yapmalarını kolaylaştırdığı belirtilmiştir (Kleysen ve Street 2001; Scott ve Bruce 1994). Yuan ve Woodman (2010) lider-üye etkileşiminin yenilikçi davranışı doğrudan ve dolaylı olarak etkilediğini bulmuştur. Yapılan başka bir çalışmada da bazı insan kaynakları uygulamalarının lider-üye etkileşimi ve algılanan örgütsel destek arasında rol üstlendiği sonucu elde edilmiştir (Sanders vd., 2010:). Örgütsel destek ve lider-üye etkileşimi algısının karşılıklı ilişki içerisinde olduğu söylenebilir (Wayne vd., 2002; Wayne vd., 1997). Bu ilişkiler göz önünde bulundurularak algılanan örgütsel desteğin, lider-üye etkileşimi ile yenilikçi iş davranışı

arasındaki ilişkide düzenleyici rol üstlenmesi beklenmektedir. Bu kapsamda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

*H<sub>4</sub>: Algılanan örgütsel desteğin, lider-üye etkileşimi ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.*

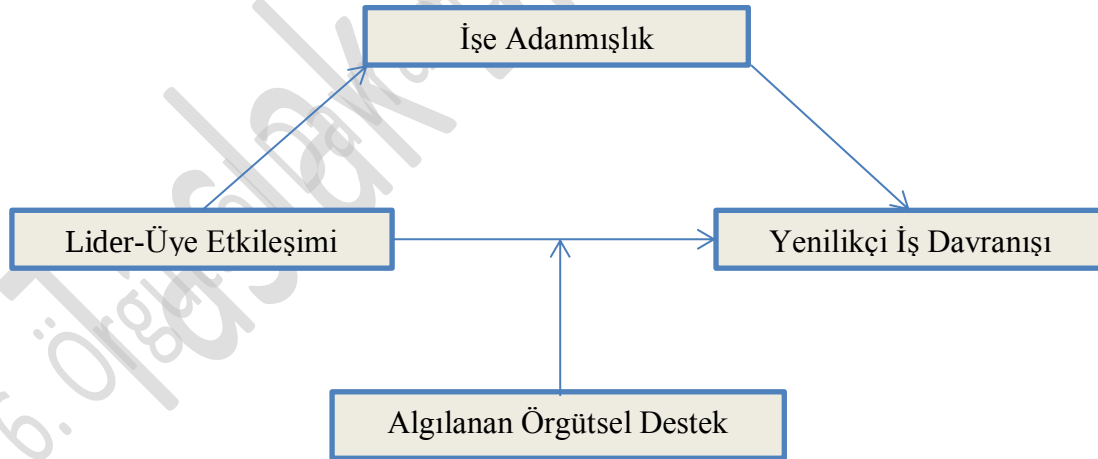
### 3. Araştırmanın Yöntemi

Bu başlık altında araştırmanın modeli, örnekleme ve kullanılan ölçüm araçları hakkında bilgiler verilmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada, lider-üye etkileşimi ile yenilikçi iş davranışı ilişkisinde, algılanan örgütsel desteğin ve işe adanmışlığın oynadıkları rolün tespit edilmesi hedeflenmiştir. Bu hedef doğrultusunda araştırma modeli aşağıda şekilde kurgulanmıştır.

Şekil 1: Araştırma Modeli



#### 3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni öğretmenlerden oluşmaktadır. Örneklem ise Isparta'da devlet okullarının lise kısımlarında görev yapan 263 öğretmenden oluşturulmuştur. Bu





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

çalışmada örnekleme yöntemi olarak kolayda örneklem tekniği seçilmiştir. Bu kapsamda, 2018 yılı Nisan-Mayıs-Haziran aylarında okullar bizzat araştırmacılar tarafından ziyaret edilmiş ve çalışmaya katılmayı kabul eden öğretmenlere anket formu uygulanmış, 272 öğretmenden veri toplanmış olup 9 adet anket formu çok sayıda boş soru bırakılma ya da anketin tümüne aynı yanıtları verme gibi sebeplerle analiz dışı bırakılmıştır. Sonuç olarak 263 geçerli anket ile analizler gerçekleştirilmiştir.

Araştırmaya katılanların %52,1'i kadın ve %47,9'u erkektir. Katılımcıların %81,4'ü evli iken %18,6'sı ise bekârdır. Eğitim düzeyleri açısından katılımcılar değerlendirildiğinde ise, %81,4'ünün lisans, %18,6'sının ise yüksek lisans mezunu olduğu görülmüştür. Katılımcıların toplam kıdem sürelerinin ortalaması  $14,20 \pm 8,83$  yıldır. Çalışanların yaş dağılımı 23 ila 62 arasında değişmekte olup katılımcıların yaş ortalaması ise  $38,15 \pm 8,28$  olarak bulunmuştur.

### 3.3. Ölçüm Araçları

Bu çalışmada veri toplama amacıyla 4 farklı ölçekten faydalanılmıştır. Bu ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda detaylı şekilde verilmiştir.

**Lider-üye Etkileşimi:** Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen ölçek 4 boyuttan (etki-vefakarlık-katkı-profesyonel saygı) ve 12 maddeden oluşmaktadır. 5'li likert şeklinde tasarlanan (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) ölçekte ters puanlanmış madde bulunmamaktadır. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlama çalışması Baş ve arkadaşları (2010) tarafından gerçekleştirilmiştir. Birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonuçları 4 boyutlu yapıyı doğrulamış olup, bu çalışmada tek boyutlu çalışma düşüncesiyle ikinci düzey DFA uygulanmıştır. Ölçeğin ikinci düzey DFA ile elde edilen uyum iyiliği değerleri ( $\chi^2/sd= 2.87$ ; GFI= .92; AGFI= .87; NFI= .97; NNFI= .97; CFI= .98; RMSEA= .08) tek boyutlu yapıyı doğrulamaktadır. Ölçeğin iç tutarlılık katsayısı 0,90 olarak hesaplanmıştır.

**Yenilikçi İş Davranışı:** de Jong ve den Hartog (2010) tarafından geliştirilen ölçeğin özgün halinde 4 boyut (fikir üretme-araştırma-destekleme-uygulama) ve 10 madde bulunmaktadır. 5'li likert şeklinde tasarlanan (1= Hiç, 5= Her Zaman) ölçekte ters puanlanmış madde bulunmamaktadır. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlama çalışması Çimen ve





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Yücel (2017) tarafından gerçekleştirilmiştir. Birinci düzey DFA sonuçları 4 boyutlu yapıyı doğrulamış olup, bu çalışmada tek boyutlu çalışma düşüncesiyle ikinci düzey DFA uygulanmıştır. Ölçeğin ikinci düzey DFA ile elde edilen uyum iyiliği değerleri ( $\chi^2/sd= 2.09$ ; GFI= .95; AGFI= .92; NFI= .99; NNFI= .99; CFI= .99; RMSEA= .065) tek boyutlu yapıyı doğrulamaktadır. Ölçeğin iç tutarlılık katsayısı 0,96 olarak hesaplanmıştır.

**Algılanan Örgütsel Destek:** Eisenberger ve arkadaşları (1986) tarafından geliştirilen 36 maddelik ölçeğin, Stassen ve Ursel (2009) tarafından kısaltılmış hali 10 madde ve tek boyuttan oluşmaktadır. 5'li likert şeklinde tasarlanan (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) ölçekte 2 madde ters puanlanmıştır. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlama çalışması Turunç ve Çelik (2010) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçekteki yer alan 2 madde, örnekleme oluşturan öğretmenlere uygun olmadığı gerekçesiyle ölçekten çıkarılmıştır. Ölçeğin DFA ile elde edilen uyum iyiliği değerleri ( $\chi^2/sd= 1.44$ ; GFI= .98; AGFI= .95; NFI= .99; NNFI= .99; CFI= 1.00; RMSEA= .041) tek boyutlu yapıyı doğrulamaktadır. Ölçeğin iç tutarlılık katsayısı 0,91 olarak hesaplanmıştır.

**İşe Adanmışlık:** Schaufeli ve Bakker (2003) tarafından geliştirilen ölçek 3 boyut (dinçlik-adanmışlık-özümseme) ve 9 maddeden oluşmaktadır. 7'li likert şeklinde tasarlanan (1= Asla, 7= Sıklıkla) ölçekte ters puanlanmış madde bulunmamaktadır. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlama çalışması Özkalp ve Meydan (2015) tarafından gerçekleştirilmiştir. Birinci düzey DFA sonuçları 3 boyutlu yapıyı doğrulamış olup, bu çalışmada tek boyutlu çalışma düşüncesiyle ikinci düzey DFA uygulanmıştır. Ölçeğin ikinci düzey DFA ile elde edilen uyum iyiliği değerleri ( $\chi^2/sd= 1.82$ ; GFI= .97; AGFI= .93; NFI= .99; NNFI= .99; CFI= .99; RMSEA= .056) tek boyutlu yapıyı doğrulamaktadır. Ölçeğin iç tutarlılık katsayısı 0,92 olarak hesaplanmıştır.

Yukarıda tanıtılan 4 ölçeğin uyum iyiliği değerleri ve içsel tutarlılık katsayıları incelendiğinde, tüm ölçeklerin yapısal olarak geçerli ve güvenilir ölçekler oldukları sonucuna varılmıştır.

## 4. Bulgular

Araştırmada ele alınan değişkenlere ait aritmetik ortalama ve çarpıklık/basıklık değerleri aşağıda çizelge 1’de verilmiştir. Çizelge 1’de ayrıca değişkenler arası ilişkileri ortaya koymaya yönelik pearson korelasyon analizi sonuçları da görülebilir. Çizelge 1’den görüleceği üzere araştırma verileri normal dağılım göstermektedir. Morgan ve arkadaşlarına (2004: 49) göre, çarpıklık ve basıklık katsayılarının  $\pm 1$  aralığında değerler alması durumunda verilerin normal dağılım gösterdiği söylenebilir. Bu çalışmada da çarpıklık basıklık katsayıları bu değer aralıklarındadır.

**Çizelge 1: Betimsel İstatistikler ve Değişkenler Arası İlişkiler**

| Değişkenler (N= 263)         | $\bar{x}$ | SS   | Çarpıklık | Basıklık | 1      | 2      | 3      | 4     |
|------------------------------|-----------|------|-----------|----------|--------|--------|--------|-------|
| 1. Lider-üye Etkileşimi      | 3,81      | 0,65 | -,452     | -,343    | (,90)  |        |        |       |
| 2. Yenilikçi İş Davranışı    | 3,50      | 1,01 | -,403     | -,554    | ,442** | (,96)  |        |       |
| 3. Algılanan Örgütsel Destek | 3,80      | 0,84 | -,645     | ,187     | ,699** | ,611** | (,91)  |       |
| 4. İşe Adanmışlık            | 5,52      | 1,07 | -,555     | -,339    | ,519** | ,429** | ,550** | (,92) |

( $p < 0,01$  için \*\*). Parantez içerisindeki değerler boyutların güvenilirlik katsayılarını göstermektedir.

Çizelge 1’de değişkenlere ait aritmetik ortalama değerlerine de yer verilmiştir. Çizelgeye göre öğretmenlerin lider-üye etkileşimi ( $3,81 \pm 0,65$ ) ile algılanan örgütsel destek düzeyleri ( $3,80 \pm 0,84$ ), 5 maksimum puan olarak değerlendirildiğinde yüksek sayılabilecek bir ortalama değerdedir. Katılımcıların yenilikçi iş davranışı düzeylerinin ise orta seviyenin biraz üzerinde bir ortalama değere ( $3,50 \pm 1,01$ ) sahip olduğu görülmektedir. Son olarak katılımcıların işe adanmışlık düzeylerinin de ( $5,52 \pm 1,07$ ), 7 maksimum puan olarak değerlendirildiğinde yüksek sayılabilecek bir seviyede olduğu çizelge 1’den tespit edilmiştir. Çizelge 1’de görülebilecek bir başka husus da tüm değişkenler arasında pozitif yönlü ve orta kuvvet seviyesinde,  $p < 0,01$  düzeyinde anlamlı ilişkiler olduğudur.

Lider-üye etkileşimi ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide, işe adanmışlığın aracılık etkisini test etmek üzere Baron ve Kenny’nin (1986) dört aşamalı regresyon analizi yöntemi kullanılmıştır. Regresyon analizi SPSS programındaki PROCESS eklentisi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Aracılık etkisini ortaya koyabilmek için eklentideki 4. Model seçilmiştir. Analiz sonucu Çizelge 2’de verilmiştir.

**Çizelge 2: İşe Adanmışlığın Aracılık Etkisine Ait Regresyon Analizi Sonuçları**

| Modeller ve Değişkenler | İşe Adanmışlık |         | Yenilikçi İş Davranışı |         |          |   |          |         |
|-------------------------|----------------|---------|------------------------|---------|----------|---|----------|---------|
|                         | 1. Model       |         | 2. Model               |         | 3. Model |   | 4. Model |         |
|                         | $\beta$        | t       | $\beta$                | t       | $\beta$  | t | $\beta$  | t       |
| Lider-üye Etkileşimi    | 0,851          | 9,80*** | 0,682                  | 7,95*** |          |   | 0,463    | 4,77*** |



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

|                |           |           |           |         |           |        |
|----------------|-----------|-----------|-----------|---------|-----------|--------|
| İşe Adanmışlık |           |           | 0,429     | 7,68*** | 0,257     | 434*** |
| R <sup>2</sup> | 0,26      | 0,19      | 0,18      |         | 0,24      |        |
| F              | 96,153*** | 63,221*** | 58,796*** |         | 43,228*** |        |

Not: \*\*\*  $p < 0,001$ . Tabloda yer alan katsayılar standardize edilmiş regresyon katsayılarıdır.

Çizelge 2 incelendiğinde, lider-üye etkileşiminin, yenilikçi iş davranışı ( $\beta = 0,682$ ,  $p < 0,001$  ve) işe adanmışlık üzerinde ( $\beta = 0,851$ ,  $p < 0,001$ ) pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda hipotez 1 ve 2 kabul edilmiştir. Çizelge 2’de ayrıca, işe adanmışlığın yenilikçi iş davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi görülmüş ( $\beta = 0,429$ ,  $p < 0,001$ ) ve hipotez 3’de kabul edilmiştir. Çizelge 2’de son olarak, lider-üye etkileşimi ve işe adanmışlık aynı anda regresyon modeli dahil edildiğinde, lider-üye etkileşiminin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisi azalmış ( $\beta = 0,851$ ,  $p < 0,001$  değerinden  $\beta = 0,463$ ,  $p < 0,001$  değerine) fakat anlamlılık kaybolmamıştır. Literatürde belirtildiği üzere, X değişkeni (lider-üye etkileşimi) ve Y değişkeni (yenilikçi iş davranışı) arasındaki ilişki M değişkeni (işe adanmışlık) dâhil olduğunda sıfırdan farklı olmak kaydıyla azalış gösteriyorsa aracılık ilişkisinin var olduğu söylenebilir (Preacher ve Hayes, 2004). Bu sonuç uyarınca, lider-üye etkileşimi ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide, işe adanmışlığın kısmi aracılık etkisi gösterdiği söylenebilir. Hayes’in (2013) bootstrap yaklaşımına dayanan (5,000 örneklem) PROCESS bulguları, işe adanmışlığın kısmi aracılık etkisini doğrulamıştır (lider-üye etkileşiminin yenilikçi iş davranışı üzerinde dolaylı etkisi;  $\beta = 0,219$ ,  $SH = 0,056$ , %95 düzeltilmiş güven aralığı  $CI = [0,12, 0,35]$ ). Yapılan sobel testi sonucuna göre aracı modeldeki bu dolaylı etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $z = 3,957$ ;  $p < 0,001$ ). Elde edilen bu bulgular doğrultusunda işe adanmışlığın kısmi aracılık etkisi kesinleşmiş olup hipotez 4 kısmen desteklenmiştir.

Lider-üye etkileşimi ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin düzenleyici etkisini incelemek amacıyla, SPSS programındaki PROCESS eklentisi kullanılmıştır. Düzenleyicilik etkisini ortaya koyabilmek için eklentideki 1. Model seçilmiştir. 5,000 bootstrap örneklemi ile yapılan analizin sonucu Çizelge 3’te görülmektedir.

**Çizelge 3: Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyicilik Etkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

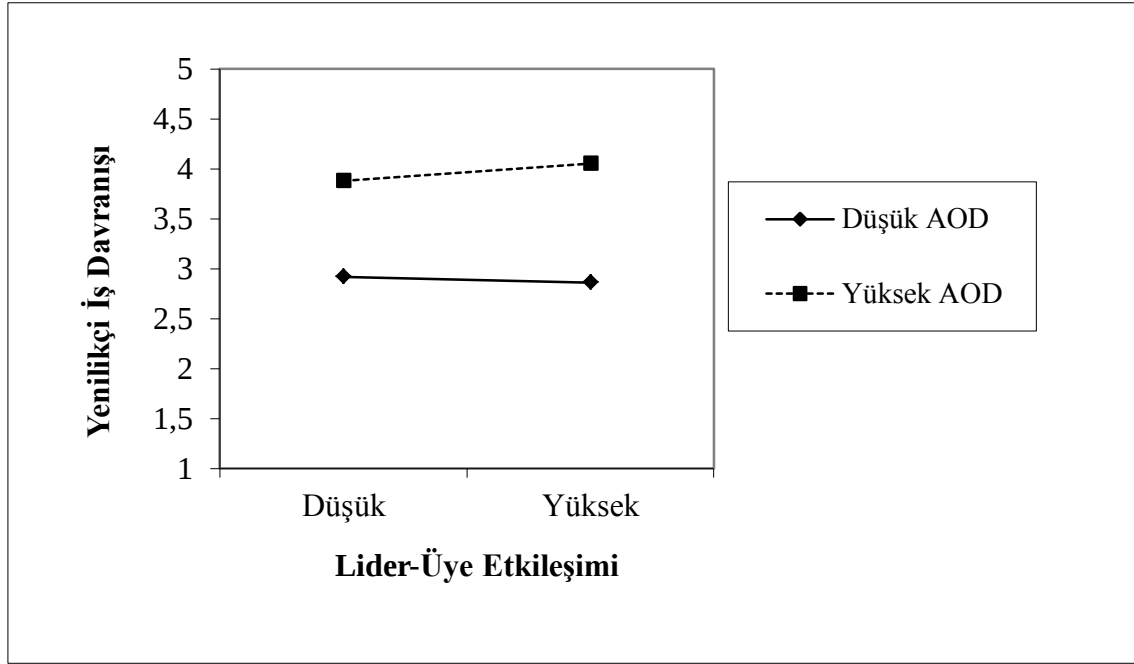
| b | SH | YD %95 GA |     |
|---|----|-----------|-----|
|   |    | Alt       | Üst |

|                                                  |         |      |         |        |
|--------------------------------------------------|---------|------|---------|--------|
| Sabit                                            | 3,42    | 0,05 | 3,3137  | 3,5455 |
| Lider-üye Etkileşimi                             | 0,04    | 0,06 | -0,0924 | 0,1811 |
| Algılanan Örgütsel Destek                        | 0,63*** | 0,07 | 0,4971  | 0,7760 |
| Lider-üye Etkileşimi X Algılanan Örgütsel Destek | 0,10*   | 0,04 | 0,0140  | 0,1958 |

Bağımlı değişken: Yenilikçi İş Davranışı,  $b$  = Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, SH= Standart hata, YD %95 GA= Yanlılığı düzeltilmiş %95 güven aralığı,  $n=263$  (5,000 önyükleme örnekleme), \* $p<0,05$  ve \*\*\* $p<0,001$ .

Çizelge 3’de görüldüğü üzere lider-üye etkileşiminin yenilikçi iş davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ( $b= 0,04$   $p>0,05$ ;  $-0,09<YD$  95% GA $<0,18$ ). Algılanan örgütsel desteğin ise yenilikçi iş davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilmiştir ( $b= 0,63$   $p<0,001$ ;  $0,49<YD$  95% GA $<0,77$ ). Etkileşimsel terim olan, lider-üye etkileşimi X algılanan örgütsel desteğin, yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinin de anlamlı olduğu çizelge 3’ten görülmektedir ( $b= 0,10$   $p<0,05$ ;  $0,01<YD$  95% GA $<0,19$ ). Etkileşim değişkeninin anlamlı sonuç vermesi algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolünün bulunduğunu göstermektedir. Bu rolün daha net bir şekilde görülebilmesi için Aiken ve West (1991)’in önerdiği basit eğim testinin uygulanması gereklidir. Basit eğim testinde, düzenleyici değişken olan algılanan örgütsel desteğin ortalamasından bir standart sapma düşük ve yüksek olduğu değerler için lider-üye etkileşiminin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinin sıfırdan anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmelidir (Aiken ve West, 1991). Eğim testi grafiği aşağıda Grafik 1’de gösterilmiştir.

**Grafik 1: Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyici Etkisi**



Grafik 1'e göre, örgütsel destek algıları yüksek olan kişilerde, lider-üye etkileşimi ile yenilikçi iş davranışı ilişkisi ( $b = 0,14$ ,  $p > 0,05$ ), örgütsel destek algıları düşük olan kişilere göre ( $b = -0,06$ ,  $p > 0,05$ ) daha kuvvetlidir. Bu durumda lider-üye etkileşiminin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinin algılanan örgütsel destek tarafından biçimlendiği söylenebilir. Sonuç itibarıyla, algılanan örgütsel destek seviyesi yüksek olan öğretmenler, lider-üye etkileşiminden yüksek düzeyde memnuniyet duyduklarında, algılanan örgütsel destek seviyesi düşük olan öğretmenlere göre daha fazla yenilikçi iş davranışı gösterdikleri tespit edilmiştir. Bu sonuç uyarınca araştırmanın beşinci hipotezi de desteklenmektedir.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada, lider-üye etkileşiminin yenilikçi iş davranışı üzerine etkisinde işe adanmışlığın ve algılanan örgütsel desteğin rolü araştırılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, lider-üye etkileşiminin yenilikçi iş davranışını pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Bununla birlikte, işe adanmışlık, lider-üye etkileşimi ile yenilikçi iş davranışı arasında kısmi aracılık rolü üstlenmektedir. Ayrıca, araştırmanın bir diğer değişkeni olan algılanan örgütsel desteğin ise lider-üye etkileşimi ile yenilikçi iş davranışı arasında düzenleyici rol üstlendiği belirlenmiştir. Bu sonuçlar, Bhal (2006), Basu ve Green (1997), Scott ve Bruce (1994, 1998), Guarana (2014), Agarval (2011)



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Eisenberger (1990), Sanders (2010) ile Wayne (1997, 2002) tarafından yapılan çalışmaların bulgularıyla örtüşmektedir.

Bu sonuçlar ışığında, kamu ve özel sektör kuruluşlarında yenilikçiliğin oldukça önemli olduğu günümüzde, çalışanların işe adanmışlık düzeylerinin artırılmasına yönelik, performanslarını tam olarak ortaya koyabilmek amacıyla fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak kendilerini ifade edecekleri iklimin oluşturulması, onların işlerini daha anlamlı bulmalarını ve güven duymalarını sağlayacak bir takım çalışmaların yürütülmesi gerekmektedir. Bununla birlikte, örgütsel destek algısının yüksek düzeyde tutulabilmesi için çalışanların fikirlerini ve önerilerini rahatça ortaya koyabildikleri, örgüt içi iletişiminin iyi kurgulandığı, örgütsel adalet ve güven duygusunun hakim olduğu bir çalışma ortamının tesis edilmesi önem arz etmektedir.

Araştırmanın çeşitli kısıtları bulunmaktadır. Sadece öğretmenler üzerinde anket yöntemiyle yapılması, cevapların kullanılan ölçeklerle sınırlandırılması, boylamsal bir çalışma olmaması bu kısıtlar arasında sayılabilir. İleride yapılacak çalışmalarda, lider-üye etkileşimi ve yenilikçi iş davranışı ilişkisinin belirlenmesinde örgütsel güven, güçlendirme gibi değişkenlerin rollerinin incelenmesi araştırmacılara önerilebilir.

### Kaynakça

- Aiken, L. S., ve West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. SAGE: Newbury Park CA.
- Ashforth, B. E. ve Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: a reappraisal. *Human Relations*, 48(2), 97-125.
- Aslan, Ş., ve Özata, M. (2009). Lider-üye etkileşiminin (LMX) yöneticiye duyulan güven düzeyine etkisi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(17), 94-116.
- Bakker, A. B. ve Leiter, M. P., (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology press.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Baş, T., Keskin, N. ve Mert, İ. S. (2010). Lider üye etkileşimi (LÜE) modeli ve ölçme aracının Türkçe'de geçerlik ve güvenilirlik analizi. *Ege Akademik Bakış*, 10(3), 1013-1039.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., ve van den Heuvel, M. (2015). Leader-member exchange, work engagement, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), 754-770.
- Burch, T. C., ve Guarana, C. L. (2014). The comparative influences of transformational leadership and leader-member exchange on follower engagement. *Journal of Leadership Studies*. 8(3), 6-25.
- Ceylan, C. (2013). Algılanan Bağlılık Tabanlı İnsan Kaynakları Sisteminin Algılanan Gelişim Kültürü ve Yenilikçi İş Davranışına Etkisi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 15(1), 40-58.
- Çimen, İ. ve Yücel, C. (2017). Yenilikçi davranış ölçeği (YDÖ): Türk kültürüne uyarlama çalışması. *Cumhuriyet Uluslararası Eğitim Dergisi*, 6(3), 365-381.
- de Jong, J. ve den Hartog, D. N. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-35.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., De Jonge, J., Janssen, P. P. ve Schaufeli, W. B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 27(4), 279-286.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L. ve Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S. ve Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of applied psychology*, 82(5), 812-820.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. ve Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of applied psychology*, 75(1), 51-59.





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. ve Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Hayes, A. F. (2013). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach, Guilford Press: New York.
- Kahn, W. A. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human Relations*, 45(4), 321-349.
- Li, X., Sanders, K. ve Frenkel, S. (2012). How leader-member exchange, work engagement and HRM consistency explain Chinese luxury hotel employees' job performance. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1059-1066.
- Liden, R. ve Maslyn, J. (1998). Multidimensionality of leader member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Matta, F. K., Scott, B. A., Koopman, J. ve Conlon, D. E. (2015). Does seeing "eye to eye" affect work engagement and organizational citizenship behavior? A role theory perspective on LMX agreement. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1686-1708.
- Morgan, G. A., Leech, N. L., Gloeckner, G. W. ve Barret, K. C. (2004). SPSS for introductory statistics: Use and interpretation, Second Edition, Lawrence Erlbaum Associates: London.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 113-130.
- Özkalp, E. ve Meydan, B. (2015). Schaufeli ve Bakker tarafından geliştirilmiş olan işe angaje olma ölçeğinin Türkçe'de güvenilirlik ve geçerliliğinin analizi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 17(3), 1-19.
- Preacher, K. J. ve Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4), 717-731.





## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (7), 600-619.
- Schaufeli, W. B. ve Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. ve Bakker, A. (2003). *Utrecht work engagement scale: Preliminary manual*. Utrecht: Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: a new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518-528.
- Stassen, M. ve Ursel, N. D., (2009). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 201-220.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010). Algılanan örgütsel desteğin çalışanların iş-aile, aile-iş çatışması, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine etkisi: Savunma sektöründe bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 209-232.
- Yidong, T. ve Xinxin, L. (2013). How ethical leadership influence employees' innovative work behavior: A perspective of intrinsic motivation. *Journal of Business Ethics*, 116(2), 441-455.



## ARACILIK MODELLERİNİN ANALİZİNDE MODERN YAKLAŞIM: BARON VE KENNY YÖNTEMİ ARTIK TERK EDİLMELİ Mİ?

**Prof. Dr. Sait GÜRBÜZ**

Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi

sait.gurbuz@asbu.edu.tr

**Mehmet Emin BAYIK**

Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi

mehmet.emin.bayik@gmail.com

### Özet

Yakın zamana kadar, iki değişken arasındaki olası bir aracı etkinin istatistiki olarak test edilmesinde genellikle Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen nedensel adımlar yaklaşımı büyük ilgi görmüştür. Ancak son yıllarda bazı araştırmacılar, Baron ve Kenny yönteminin aracılık testleri için güçlü bir yöntem olmadığını öne sürerek bu geleneksel yöntem yerine bootstrap tekniğine dayanan ve daha geçerli ve güvenilir sonuçlar veren modern yaklaşımın kullanılması gerektiğini öne sürmüşlerdir. Bu çalışmada; Baron ve Kenny yöntemi ile modern yaklaşım arasındaki farklılıkların ayrıntılı olarak incelenmesi ve gerçek bir veri seti üzerinden bahse konu iki yaklaşımı uygulayarak elde edilen bulguların karşılaştırılarak çelişkilerin tartışılması amaçlanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** *Aracılık modellerinin testi, Baron ve Kenny Yöntemi, nedensel adımlar yaklaşımı, modern yaklaşım.*

### 1. Giriş

Davranış araştırmalarında uzun yıllar boyunca iki değişken arasındaki ilişkilerin anlaşılmasına odaklanılmıştır. Örneğin; bir bağımsız değişkenin (X), bir bağımlı değişken (Y) üzerindeki etkisi, X ile Y arasındaki ilişki, X'in Y'yi açıklama gücü ya da Y'yi yordayan/açıklayan bağımsız değişkenlerin neler olduğu çoğu zaman davranış araştırmalarının temel motivasyonunu oluşturmuştur. Ancak davranış alanında kaydedilen yöntembilimsel (methodologic) ilerlemeler ile birlikte bu ilgi, X ve Y



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

değişkeni arasındaki ilişkinin nasıl bir bağlantı mekanizması ile gerçekleştiği (aracılık-mediation) ya da X ve Y arasındaki ilişkinin hangi durumlarda meydana geldiği (düzenleyicilik-moderation) üzerine yönelmeye başlamıştır (Baron ve Kenny, 1986; Frazier vd., 2004; Hayes, 2018). Hatta, Türkiye ve yurtdışında yapılan davranış araştırmalarının büyük çoğunluğunun aracı ve/veya düzenleyici etkilerin test edilmesini amaçlayan çalışmalar olduğu rahatlıkla söylenebilir.

Yakın zamana kadar, iki değişen arasındaki olası bir aracı etkinin istatistiki olarak test edilmesinde genellikle Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen nedensel adımlar yaklaşımı büyük ilgi görmüş ve araştırmacılar tarafından yoğun şekilde tercih edilmiştir. Ancak son yıllarda bazı araştırmacılar, Baron ve Kenny yönteminin aracılık testleri için güçlü bir yöntem olmadığını öne sürerek bu geleneksel yöntem yerine bootstrap tekniğine dayanan ve daha geçerli ve güvenilir sonuçlar veren modern yaklaşımın kullanılması gerektiğini öne sürmüşlerdir (Fritz ve MacKinnon, 2007; Hayes, 2018; Hayes ve Rockwood, 2017; Preacher ve Selig, 2012; Williams ve MacKinnon, 2008). Bu tespitlere rağmen modern yaklaşım konusunda davranış araştırmacılarının farkındalığının yeterli olduğunu söylemek zordur. Özellikle yerli yazında bahse konu tartışmalara dair yöntemsel manada herhangi bir çalışma yapılmamış olması dikkat çekicidir.

Yukarıda verilen yöntembilimsel eksiklikten yola çıkarak bu çalışmanın iki temel amacı bulunmaktadır. Birincisi; aracılık testlerinde nedensel adımlar yaklaşımı (Baron ve Kenny, 1986) ile modern yaklaşım (Darlington ve Hayes, 2017; Hayes, 2018) arasındaki farklılıkları ortaya koymaktır. İkincisi ise gerçek bir veri seti üzerinden bahse konu iki yaklaşımı uygulayarak bulguları karşılaştırmak ve çelişkileri tartışmaktır. Bu çalışmanın davranış alanında çalışan araştırmacıların farkındalığını artırarak daha nitelikli yayınlar yapmasına katkı sağlayacağı beklenmektedir.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **2.1. Basit Aracılık Modeli: Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkiler**

Müdahaleci değişken olarak da tanımlanabilen aracı (mediator) değişken, bağımsız değişkenin (tahmin değişkeni) etkisini bağımlı değişkene (sonuç değişkeni) ileten değişkendir (Gürbüz ve Şahin, 2017). Bağımsız değişken (X) ve bağımlı değişken (Y)

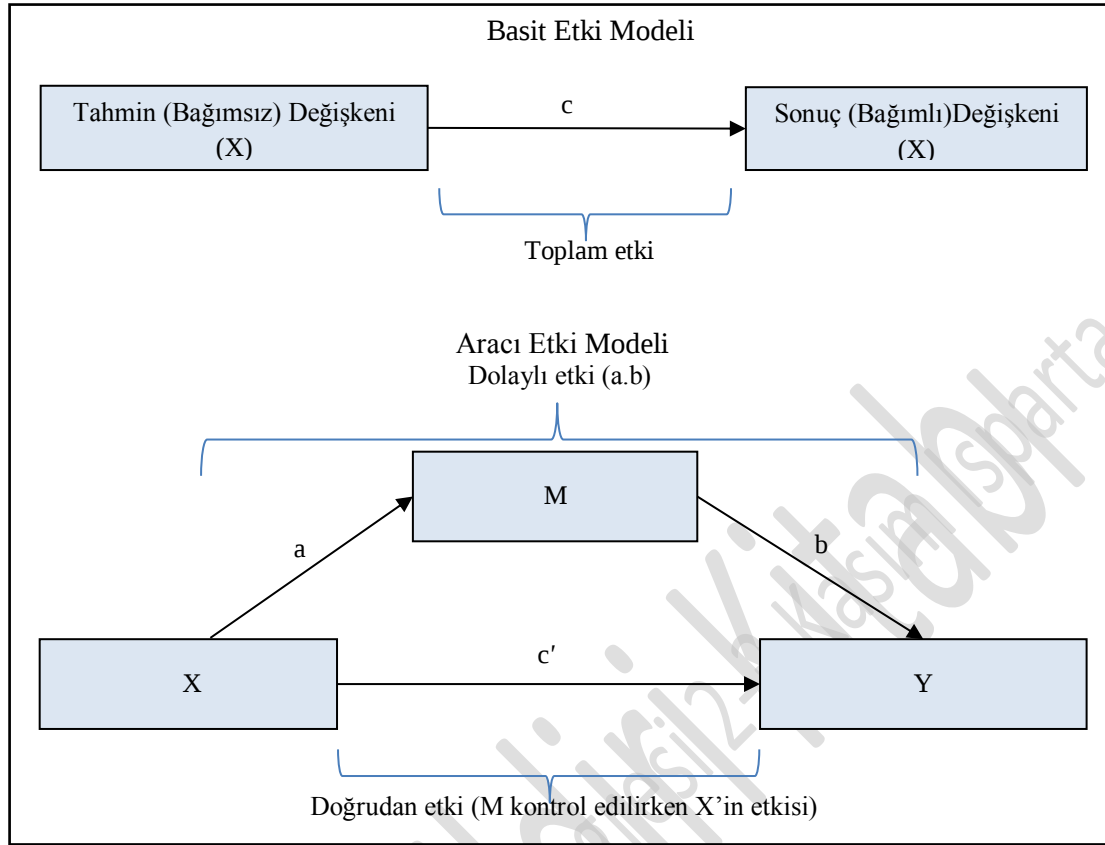


## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

arasındaki bağlantı mekanizması gibi çalışan aracı değişken (M), bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini açıklamaya yardımcı olmaktadır (Baron ve Kenny, 1986). Dolayısıyla, aracı değişken iki değişken arasındaki ilişkinin nasıl ve neden meydana geldiğini anlamamıza yardımcı olan bir değişkendir.

Şekil 1’de basit ve aracı etkiyi gösteren iki model yer almaktadır. Üstte verilen model basit etki modeli olup burada X’in, Y üzerindeki etkisi  $c$  yolu ile belirtilmektedir. Bu etki genellikle toplam etki olarak da ifade edilmektedir. Şekil 1’de altta yer alan model ise basit aracılık etkisini gösteren modeldir. Burada ise X’in Y üzerine etkisi, üçüncü bir değişken olan M (aracı değişken) vasıtasıyla sağlanmakta ve M değişkeni bir nevi X’in etkisini Y’ye aktarmaktadır. Aracı etki modelinde X’in M üzerindeki etkisi  $a$  yolu ile, M’nin Y üzerindeki etkisi ise  $b$  yolu ile sembolize edilmiştir. Aracı değişken olan M ile X’in aynı anda modele dâhil edildiğinde, X’in Y’ye olan etkisi ise  $c'$  yolu ile gösterilmiştir. Anlatımlarda geçen;  $a$ ,  $b$ ,  $c$  ve  $c'$  harfleri ile sembolize edilen yolların aslında standardize edilmemiş regresyon katsayıları olduğunu hatırlatalım. Modeldeki  $a$  ve  $b$  yolların çarpımı ile elde edilen etkiye dolaylı etki,  $c'$  ile gösterilen etkiye ise doğrudan etki denilmektedir.

**Şekil 1: Basit ve Aracılık Etki Modeli ve Etkiler**



## 2.2. Aracılık Testlerinde Geleneksel Yaklaşım: Baron ve Kenny Yöntemi

Baron ve Kenny'e (1986) göre aracı değişken (M) olduğu öne sürülen bir değişken birbiri ardına dört koşulu karşılıyor ise aracı değişken olarak tanımlanmaktadır. Geleneksel yöntem olarak da bilinen bu yaklaşıma göre Şekil 1'de verilen aracı etki modelinde aracılık etkisi istatistiksel olarak şu şekilde test edilebilmektedir (Baron ve Kenny, 1986):

1. X, Y'yi anlamlı olarak etkilemelidir (c yolu).
2. X, M'yi anlamlı olarak etkilemelidir (a yolu).
3. X ile M birlikte regresyon analizine dâhil edildiğinde M, Y'yi anlamlı olarak etkilemelidir (b yolu). Bu durumda, X ile Y arasında anlamlı olmayan ilişki çıkarsa tam aracılık etkisi (full mediation), X ile Y arasındaki ilişkide azalma meydana gelirse kısmi aracılık (partial mediation) etkisi meydana gelmektedir (c' yolu) (Gürbüz ve Şahin, 2017).



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Bu yöntemde, önerilen her bir koşul adım adım sağlanmalıdır. Bir adım anlamlı değil ise bir sonraki adıma geçilememekte ve önerilen aracılık modelinde aracı değişken olduğu öne sürülen değişkenin (M), aracılık etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Ayrıca, Baron ve Kenny'nin yönteminde, dolaylı etkinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını test etmek için Sobel testi (Sobel, 1982) sonuçlarının da dikkate alınması gerektiği önerilmektedir.

### 2.3. Baron ve Kenny'nin Nedensel Adımlar Yaklaşımına Eleştiriler

Geleneksel yaklaşım oldukça popüler olmasına karşın son yıllarda yapılan çalışmalar bu yönüme önemli eleştiriler getirmiştir. Örneğin; Baron ve Kenny'nin yönteminde, ardı ardına üç farklı hipotezin ( $a$ ,  $b$  ve  $c$  yollarına ilişkin hipotezler) desteklenmesi neticesinde aracı olduğu önerilen değişkenin aracılık rolünün mevcudiyetine karar verilebilmektedir. Ancak her bir hipotezin ( $a$ ,  $b$  ve  $c$  yollarına ilişkin hipotezler) doğru iken reddedilmesi ( $\alpha$ ; I. tip hata) ve yanlış iken kabul edilmesi ( $\beta$ ; II. tip hata) olasılığı söz konusu olabilecektir (Hayes, 2018). Benzer şekilde, Baron ve Kenny'nin yönteminde dolaylı etkiye yönelik çıkarımlar;  $a$  yolu ( $X$ 'in  $M$  üzerindeki etkisi) ve  $b$  yoluna ( $X$  kontrol altında tutulurken  $M$ 'nin  $Y$  üzerindeki etkisi) ilişkin ayrı ayrı test edilen hipotezlere göre karar verilmektedir. Ancak modern yaklaşımı savunan araştırmacılar, bu şekilde tekil testler yerine dolaylı etkinin bizzat kendisinin anlamlı olup olmadığına ( $a.b$ ) dayandırılması gerektiğini savunmaktadırlar (Örneğin; Fritz ve MacKinnon, 2007). Zira,  $a$  ve  $b$  yollarına ait değerler ayrı ayrı istatistiksel olarak anlamlı olmasına rağmen  $a.b$  değeri anlamlı olmadığı takdirde, dolaylı etki olmadığı sonucuna varılabileceği gibi;  $a$  ve  $b$  yoluna ait değerlerinden biri veya her ikisinin istatistiksel olarak anlamlı olmasına rağmen  $a.b$  değeri anlamlı olduğundan, dolaylı etkinin varlığına dair karar verilebilmektedir. Bu nedenle de dolaylı etkinin varlığı için  $ab$  çarpımının bütün olarak değerlendirilmesi daha uygun bir yaklaşım olarak görülmektedir (Preacher ve Hayes, 2004).

İkinci bir eleştiri,  $c$  yoluna ilişkindir. Yukarıda da izah edildiği gibi geleneksel yaklaşımda, ilk adımda  $X$ 'in  $Y$  üzerindeki etkisinin (toplam etki,  $c$  yolu) istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı test edilmekte, bu test sonucunda anlamlı bulgu elde edilemez ise analizler sonlandırılarak aracılık hipotezi reddedilmektedir. Ancak toplam etkinin büyüklüğü, dolaylı etkinin varlığını ve büyüklüğünü sınırlandırmamakta ve



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

belirlememektedir. Toplam etki (c yolu) istatistiksel olarak sıfırdan farklı olmasa dahi, X değişkeni Y üzerinde M vasıtası ile etkili olabilmekte yani toplam etkinin yokluğunda dahi dolaylı etkiden söz edilebilmektedir. Dolayısıyla, modern yaklaşım, Baron ve Kenny'nin aksine toplam etkinin (X'in Y'ye etkisi), dolaylı etkinin bir önkoşulu olmaması gerektiğini savunmaktadır ve bu görüş etrafında birleşen oldukça fazla araştırmacı bulunmaktadır (Cerin ve MacKinnon, 2009; Hayes, 2009; MacKinnon, 2008; Rucker vd., 2011; Shrout ve Bolger, 2002; Zhao vd., 2010) Başka bir deyimle, modern yaklaşım toplam etkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı durumlarda bile aracılık etkisinin anlamlı olabileceğini öne sürmektedir. Nitekim saygın dergilerde toplam etki (c yolu) anlamlı olmamasına rağmen aracılık etkisi raporlayan birçok araştırma makalesi bulunmaktadır (Örneğin; Cole vd., 2008; Fillo vd., 2016; Hammond vd., 2012; Maguen vd., 2011; Panno vd., 2016; Petrocelli vd., 2016; Seehuus vd., 2015).

Üçüncü olarak, Baron ve Kenny yönteminde dolaylı etkinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını test etmek için uygulanan Sobel testinin katı ve güvenilirliği düşük bir test olduğu iddia edilmektedir (MacKinnon vd., 2004). Bilindiği gibi Sobel testi, dolaylı etkiye ilişkin (a.b) örneklem dağılımının normal olduğu varsayımına göre hesaplama yapmaktadır. Ancak dolaylı etkiye ait dağılımın çoğu zaman normal dağılmadığı ve asimetrik bir görünüm arz ettiği bilinmektedir (Stone ve Sobel, 1990). Dolaylı etkinin normal dağılmadığı varsayımını dikkate alan testlerin Sobel testinden çok daha güçlü olduğu simülasyon çalışmalarında da tespit edilmiştir (Hayes, 2009). Bu nedenle Sobel testi yerine bootstrap (önyükleme) güven aralığı sonuçlarının aracılık modeli için temel alınmasının daha gerçekçi sonuçlara götüreceği önerilmektedir (Preacher ve Hayes, 2008a, 2008b, Hayes, 2018).

Son olarak, tam aracı ve kısmi aracı terimlerinin yazında araştırmacılar tarafından yoğun bir şekilde kullanılmasına ve hipotez testlerine konu olmasına rağmen bu kavramların içinin boş olduğu, bu tür betimlemelerin örneklem sayısına oldukça duyarlı olduğundan kullanılmaması gerektiği savunulmaktadır (Darlington ve Hayes, 2017). Zira, Baron ve Kenny'nin yönteminde tam ve kısmi aracılık terimleri, toplam etki değerine göre belirlenmektedir. Ancak daha önce belirtildiği üzere toplam etki mevcut olmasa dahi dolaylı etkinin varlığından söz edebilmek mümkün olduğundan tam ve kısmi aracılık terimlerinin kullanımı sakatlanmaktadır. Rucker ve arkadaşlarının (2011)





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

da belirttiği gibi, incelenen aracılık modelinin tam aracılık modeli olduğu bulgusuna ulaşılmış olması demek o modeldeki bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında incelenen aracılık modelinde yer almayan diğer aracı değişkenlerin olduğu veya olmadığı yönünde bir yargıya varılmasına işaret etmemektedir. Bir araştırmada bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide tam aracılık rolü oynayan bir aracı değişkenin bulunmuş olmasına rağmen farklı bir araştırmada aynı bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkide tam aracılık rolü oynayan farklı bir aracı değişkenin varlığının ispat edilmesi olağan bir durumdur. Baron ve Kenny'nin yönteminde dolaylı etkinin büyüklüğü sayısallaştırılamadığından aracılık rolü ve dolaylı etki olguları tamamen kalitatif terimler ile betimlenmektedir. Bu şekilde kalitatif betimlemeler ile iki veya daha fazla aracı değişkenin bulunduğu aracılık modellerinde aracı değişkenlerin göreceli dolaylı etkileri karşılaştırılamamakta ve tartışılamamaktadır. Sonuç olarak; kısmi ve tam aracılık terimleri aracılık olgusunun anlaşılmasında ve tanımlanmasında bir katkı sağlayamamaktadır. Bahse konu terimler örneklem boyutuna bağımlı olup kısmi ve tam aracılık arasındaki ayrım kavramsal bir anlam veya değer içermemektedir. Bu nedenle hipotezlerde kısmi veya tam aracılık terimlerinin kullanılması ile aracılık modellerinin bulgularının yorumlanmasında kısmi veya tam aracılık şeklinde tanımlamalar yapılmasından kaçınılması gerektiğini ifade etmektedir (Darlington ve Hayes, 2017; Hayes, 2018).

### 2.1. Aracılık Modellerinin Analizinde Modern Yaklaşım

Aracılık modellerinin analizinde, nedensel adımlar yaklaşımını (geleneksel yaklaşım) benimseyen Baron ve Kenny yöntemi (Baron ve Kenny, 1986) yazında yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Ancak son yıllarda nedensel adımlar yaklaşımına ciddi eleştiriler getirilmiş ve aracılık modellerinin analizi için daha geçerli ve güvenilir sonuçlar elde edilmesini sağlayan modern yaklaşım ileri sürülmüştür (Örneğin; Fritz ve MacKinnon, 2007; MacKinnon vd., 2002; Preacher ve Hayes, 2004, 2008a, 2008b). Modern yaklaşımda, aracılık modeli analizlerinde öncelikli odak noktası dolaylı ve doğrudan etki değerlerinin hesaplanması ve hesaplanan değerlerden çıkarımlar yapılmasıdır. Dolaylı etki, bağımsız değişkenin (X), aracı değişken (M) üzerindeki etkisi ( $a$ ) ile aracı değişkenin (M), bağımlı değişken (Y) üzerindeki etkisinin ( $b$ ) çarpımıdır ( $a.b$ ). Modern yaklaşıma göre; Şekil-1'de verilen aracı etki modelinde, bootstrap testi sonucunda X'in dolaylı etkisinin ( $a.b$ ) anlamlı olması halinde aracılık



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

modeli doğrulanmış kabul edilmektedir. Başka herhangi bir teste ihtiyaç duyulmamaktadır.

Baron ve Kenny yönteminden farklı olarak, modern yaklaşıma göre (Hayes, 2018);

- Toplam etkinin ( $c$ ) istatistiksel olarak anlamlı olmasına gerek yoktur. Toplam etki istatistiksel olarak anlamlı olmadığı halde aracılık etkisi anlamlı olan aracılık modelleri olabilmektedir.
- Bağımsız değişkenin ( $X$ ), aracı değişken ( $M$ ) üzerindeki etkisinin ( $a$ ) tek başına istatistiksel olarak anlamlı olmasına gerek yoktur.
- Bağımsız değişkenin ( $X$ ) etkisi ( $c'$ ) kontrol altında tutulurken aracı değişkenin ( $M$ ) bağımlı değişken ( $Y$ ) üzerindeki etkisinin tek başına ( $b$ ) istatistiksel olarak anlamlı olmasına gerek yoktur.
- Kısmi aracılık ve tam aracılık ifadelerinin kullanılması şeklinde sadece kalitatif yargılar ile aracılık modellerinin betimlenmesi uygun değildir. Kısmi aracılık ve tam aracılık ifadeleri yerine doğrudan etki ( $c'$ ), dolaylı etki ( $a.b$ ) ve toplam etki ( $c=c'+ab$ ) değerlerinin hesaplanması suretiyle aracılık modeline ilişkin bulguların sayısal olarak raporlanması bilimsel yaklaşıma daha uygundur. Doğrudan etki ( $c'$ ) ve toplam etki ( $c=c'+ab$ ) istatistiksel olarak anlamlı olmayabilir, doğrudan etki ile toplam etkinin anlamlı olmaması dolaylı etkinin varlığını ( $a.b$ ) ortadan kaldırmaz ve aracılık modelini geçersiz kılmaz.
- Aracılık modellerinin analizinde ve yorumlanmasında aracılık vardır veya aracılık yoktur şeklinde kalitatif betimlemeler yerine sayısallaştırılmış ifadeler kullanılmalıdır. Bu kapsamda; tamamen standartlaştırılmış doğrudan, dolaylı ve toplam etki değerleri hesaplanarak etki değerlerinin büyüklükleri ve birbirleri ile göreceli büyüklük karşılaştırmaları yapılmalıdır.
- Dolaylı etki, doğrudan etki ve toplam etki değerlerinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadıklarına yönelik kararlar bootstrap güven aralığı (bu mümkün değil ise Monte Carlo güven aralığı) ile test edilmeli ve yorumlanmalı, dolaylı etkinin anlamlılığını belirlemede Sobel testi yerine bootstrap güven aralığı hesaplamalarından elde edilen bulgular kullanılmalıdır.

Modern yaklaşımda, özellikle dolaylı etkinin ( $a.b$ ) anlamlı olup olmadığı çok daha önemli bir husus olarak görülmektedir. Modern yaklaşım; Baron ve Kenny yönteminin



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

birbiri ardına sıralanan adımlarına ilişkin koşulları aramamakta, bu koşullar gerçekleşmese bile aracılık etkisinin (dolaylı etki;  $a.b$ ) olabileceğini savunmaktadır (Fritz ve MacKinnon, 2007; Hayes, 2018; Hayes ve Rockwood; 2017; Preacher ve Selig, 2012; Williams ve MacKinnon, 2008). Ayrıca, modern yaklaşımda dolaylı etkinin, Sobel testinden daha güçlü ve geçerli sonuçlar üreten bootstrap tekniği ile test edilmesi önerilmektedir. Bootstrap tekniğinde, orijinal veri setindeki gözlemler yinelenerek birbirinden farklı yeni bir gözlem seti oluşturulmakta ve istatistiki hesaplamalar bu yeni veri setleri ile yapılmaktadır (Efron, 1987). Bu yöntemde dağılımla ilgili yanlılık (bias) ve çarpıklıklar (skewness) düzeltilerek daha güvenilir sonuçlar elde edilmektedir. Bootstrap analizinde genellikle, yanlılık düzeltilmiş ve hızlandırılmış güven aralığı değerleri (bias corrected and accelerated bootstrap confidence interval, BCA CI) raporlanmaktadır (Efron ve Tibshirani, 1993). Modern yaklaşımda, aracılık etkisi ya da dolaylı etkinin ( $a.b$ ) var olup olmadığına, bootstrap analizi neticesinde elde edilen % 95 güven aralığındaki (confidence interval, CI) değerlere bakılarak karar verilmektedir. Buna göre, dolaylı etki ( $a.b$ ) değerine tekabül eden alt ve üst güven aralığı değerleri sıfır (0) değerini kapsamıyor ise dolaylı etki anlamlı olarak kabul edilmekte ve aracılık etkisinin meydana geldiği anlaşılmaktadır.

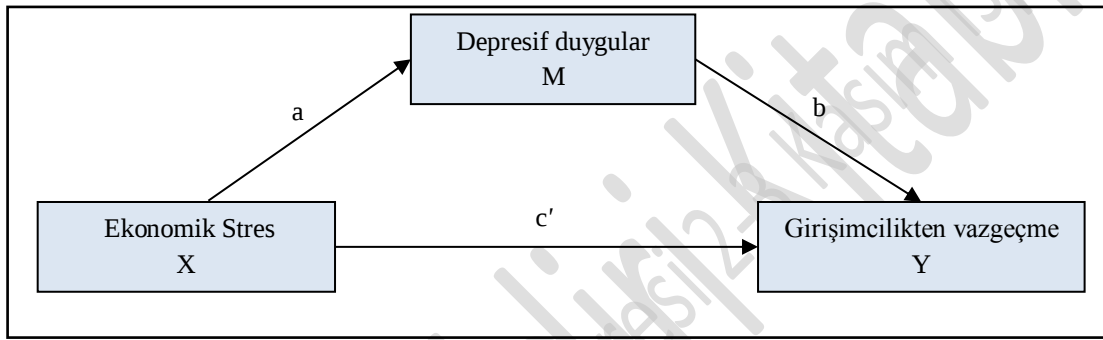
### 3. Yöntem

Bu çalışmada, nedensel adımlar yaklaşımı ile modern yaklaşım arasındaki istatistiki farklılıkları ortaya koymak amacıyla gerçek bir veri seti üzerinden karşılaştırmalı analizler yapılmıştır.

**3.1. Örneklem ve Veri Toplama araçları:** Bu amaç için kullanılacak veri seti, Pollack ve arkadaşları (2012) tarafından yapılan bir araştırmadan ödünç alınmıştır. Bu veri, ABD'deki 261 KOBİ girişimcisinden toplanmıştır. Araştırmacılar, bahse konu girişimcilerin ekonomik gelişmeler ile ilgili algıladıkları stres düzeyini (ekonomik stres), işleri ile ilgili yaşadıkları depresif duygu durumlarını (depresif duygu) ve gelecek yılki girişimcilik faaliyetlerinden vazgeçme niyetlerini (vazgeç) ölçmüştür. Stres ve vazgeçme niyeti 7'li Likert, depresif duygular ise 5'li Likert formatında ölçülmüştür. Yüksek puanlar; yüksek stres, yüksek depresif duygular ve yüksek vazgeçme niyeti anlamına gelmektedir. Veri toplama araçlarına ilişkin ayrıntılı bilgilere ilgili çalışmadan ulaşılabilir (bakınız, Pollack vd., 2012).

Bahse konu veri setini kullanarak Şekil 2’de verilen bir aracılık modelinin her iki yöntem ile test edileceğini varsayalım. Bu modele göre, ekonomik gelişmelerden duyulan stres düzeyi (X), girişimcilerin depresif duygular yaşamasına neden olmakta, bu duygular da girişimcilik faaliyetlerinden vazgeçilmesine (Y) neden olmaktadır. Yani stres yaşayan girişimciler kendilerini umutsuz ve depresif hissedecek, bu yoğun depresif duygular ise girişimcilerin ticari faaliyetlerini azaltmasına (girişimcilik faaliyetlerinden vazgeçme) neden olacaktır.

Şekil 2: Test Edilecek Aracılık Modeli.



**3.2. İşlem ve Analizler:** Aracılık etkisini Baron ve Kenny yöntemi ile test etmek amacıyla IBM SPSS programı kullanılarak regresyon analizi yapılmıştır. Aracılık etkisini modern yöntem ile test etmek amacıyla ise IBM SPSS Process Makro uygulaması kullanılmıştır (Hayes ve Matthes, 2009; Preacher vd., 2007). Modern yaklaşımda modeldeki aracı değişken olan stresin, girişimcilikten vazgeçme üzerinde dolaylı etkisi olup olmadığı Bootstrap tekniği ile elde edilen güven aralıklarına göre tespit edilmiştir.

#### 4. Bulgular

Veri setine ilişkin ortalamalar, standart sapmalar ve korelasyonlar değerleri Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1: Tanımlayıcı İstatistikler.

|                      | Ort. | S.S. | 1     | 2     | 3 |
|----------------------|------|------|-------|-------|---|
| 1. Ekonomik stres    | 4.62 | 1.42 |       |       |   |
| 2. Depresif duygular | 1.60 | .72  | .34** |       |   |
| 3. Vazgeçme niyeti   | 2.32 | 1.25 | .06   | .42** |   |

Not: \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ ;

Baron ve Kenny (1986) tarafından aracılık modellerinin analizinde önerilen nedensel adımlar yaklaşımı ile bahse konu veri setinin basit aracılık analizine tabi tutulması halinde birinci adım gereği öncelikle toplam etki değerinin ( $c$ ), yani bağımsız değişken olan ekonomik stresin, bağımlı değişken olan girişimcilikten vazgeçme niyeti üzerindeki etkisinin hesaplanması gerekmektedir. Tablo 2’de de görüldüğü üzere birinci adım sonucunda elde edilen  $c$  yoluna ilişkin regresyon katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür ( $\beta = .056, p > .05$ ). Bu nedenle, ikinci adıma geçil(e)meyerek aracılık modelinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 2: Nedensel Adımlar Yaklaşımı Birinci Adım Regresyon Analizi Sonucu**

|                             | Girişimcilikten Vazgeçme (Y) |      |
|-----------------------------|------------------------------|------|
|                             | Katsayı                      | S.H. |
| Ekonomik Stres (X)          | $c$ .056                     | .054 |
| Sabit                       | $i_y$ 2.062***               | .262 |
| $R^2 = .04$                 |                              |      |
| $F(1; 260) = 1.072; p=.302$ |                              |      |

Not: \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ .

Aracılık modelinin modern yöntem ile testinde ise bootstrap tekniği ile 5000 yeniden örneklem seçeneği kullanılarak yapılmıştır. Bu kapsamda, iki farklı ve birbirinden bağımsız regresyon analizi yapılmıştır. İlkinde  $a$  yolu, ikincisinde ise  $b$  ve  $c'$  yolları test edilmiştir. Söz konusu regresyon analizinin sonuçları Tablo 3’te sunulmuştur. Regresyon analizleri sonucunda elde edilen  $a$  ve  $b$  katsayılarının çarpımı dolaylı etki değerini vermekte ( $a.b=.173*.769=.133$ ) olup dolaylı etki değeri .133’dür ( $B = .133$ , 95% BCA CI [.071, .201]). Buna göre, stresin girişimcilikten vazgeçme üzerinde dolaylı etkisinin anlamlı olduğu, dolayısıyla da depresif duyguların stres ile girişimcilikten vazgeçme arasındaki ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir. İki girişimciden stres değeri diğer girişimciden bir birim yüksek olan bir girişimcinin; stres yaşayan girişimcilerin depresif duygu yaşamaya daha meyilli olması ( $a$  katsayısı pozitif olduğundan) ve depresif duygu yaşayan girişimcilerin de girişimcilikten vazgeçme düzeyinin daha yüksek olması nedeniyle ( $b$  katsayısı pozitif olduğundan) girişimcilikten vazgeçme düzeyi .133 birim daha yüksek olduğu şeklinde yorumlanmaktadır.

**Tablo 3: Bootstrap Tekniği ile Regresyon Analizi Sonuçları**

| Tahmin Değişkenleri   | Sonuç Değişkenleri             |      |                                |      |
|-----------------------|--------------------------------|------|--------------------------------|------|
|                       | Depresif duygular (M)          |      | Girişimcilikten vazgeçme (Y)   |      |
|                       | B                              | S.H. | B                              | S.H. |
| Ekonomik Stres (X)    | <i>a</i> .173***               | .030 | <i>c'</i> -.077                | .052 |
| Depresif duygular (M) | –                              | –    | <i>b</i> .769***               | .103 |
| Sabit                 | <i>i<sub>M</sub></i> .799***   | .143 | <i>i<sub>Y</sub></i> 1.447***  | .252 |
|                       | $R^2 = .116$                   |      | $R^2 = .180$                   |      |
|                       | $F(1; 260) = 33.999; p < .001$ |      | $F(2; 259) = 28.495; p < .001$ |      |

Not. \*  $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$ ; S.H.: Standart Hata.

X değişkeninin katsayısı ( $c'$ ) doğrudan etki değeri olup doğrudan etki değeri  $-.077$ 'dir. Ancak doğrudan etki %95 bootstrap güven aralığında istatistiksel olarak sıfırdan farklı değildir ( $t[259] = -1.467$ ;  $p = .144$ ; BootLLCI =  $-.180$  ile BootULCI =  $.026$  aralığında). Dolayısıyla bu veri setinde depresif duyguları aynı düzeyde olan ancak biri diğerinden bir birim farklı Ekonomik Strese sahip olan iki girişimcinin işten ayrılma niyetlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Toplam etki değeri ( $c$ ) ise dolaylı etki ve doğrudan etki değerlerinin toplamı olup toplam etki  $.056$  olarak hesaplanmıştır ( $c = c' + ab = -.077 + .133 = .056$ ). Ancak, toplam etki %95 bootstrap güven aralığında istatistiksel olarak sıfırdan farklı değildir ( $t[260] = 1.035$ ;  $p = .302$ ; BootLLCI =  $-.051$  ile BootULCI =  $.163$  aralığında; toplam etki anlamlı değildir).

Tamamen standartlaştırılmış etki; bağımlı değişken ile birlikte bağımsız değişkenin de standartlaştırılması neticesinde, bağımsız değişkenin bir birim artması veya bağımsız değişkendeki bir birim farklılık yerine değişimlerin bağımsız değişkenin standart sapması biçiminden ifade edilmesiyle elde edilen etkidir. Benzer şekilde doğrudan, dolaylı ve toplam etki de bu kapsamda tamamen standartlaştırılmış doğrudan etki ( $c'_{cs}$ ), tamamen standartlaştırılmış dolaylı etki ( $ab_{cs}$ ) ve tamamen standartlaştırılmış toplam etki ( $c_{cs}$ ) şeklinde ifade edilmektedir. SPSS PROCESS çıktıları incelendiğinde; örneğimizdeki tamamen standartlaştırılmış doğrudan etki  $-0.088$  ( $c'_{cs} = -0.088$ ), tamamen standartlaştırılmış dolaylı etki  $0.152$  ( $ab_{cs} = 0.152$ ) ve tamamen standartlaştırılmış toplam etki  $0.064$  ( $c_{cs} = 0.064$  veya  $c_{cs} = c'_{cs} + ab_{cs} = -0.088 + 0.152 = 0.064$ ) olarak hesaplanmıştır. Buna göre; tamamen





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

standartlaştırılmış dolaylı etki kapsamında, stres düzeyleri bir standart sapma kadar farklılık gösteren iki girişimci; stresin depresif duygu ve depresif duygunun da girişimcilikten vazgeçme üzerindeki etkisinin sonucu olarak girişimcilikten vazgeçme düzeylerinde girişimcilikten vazgeçme düzeylerinin 0.152 standart sapması kadar ( $ab_{cs}=0.152$ ) farklılık göstermektedirler. Dolaylı etkiden bağımsız olarak; tamamen standartlaştırılmış doğrudan etki kapsamında, stres düzeyi diğerine göre bir standart sapma yüksek olan bir girişimcinin girişimcilikten vazgeçme düzeyinin 0.088 standart sapması kadar düşük (işareti negatif olduğundan) düzeyde ( $c'_{cs}=-0.088$ ) girişimcilikten vazgeçme niyeti vardır. Tamamen standartlaştırılmış toplam etki bakımından yorumlandığında ise; dolaylı ve doğrudan etkilerin birleşiminin sonucu olarak, stres düzeyi diğerine göre bir standart sapma yüksek olan bir girişimcinin girişimcilikten vazgeçme düzeyinin 0.064 standart sapması kadar yüksek (işareti pozitif olduğundan) düzeyde ( $c_{cs}=0.064$ ) girişimcilikten vazgeçme niyeti vardır.

Modern yaklaşıma göre kısmi aracılık ve tam aracılık terimleri aracılık modellerinde uygun bir tanımlama olmadığından incelenen aracılık modelinden elde edilen sonuçlarda kısmi aracılık ve tam aracılık tanımlamalarına yer verilmeyecek, bunun yerine bootstrap güven aralığı cinsinden doğrudan etki, dolaylı etki ve toplam etki değerleri tanımlanacaktır. Aracılık modellerinde dolaylı etkinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını test etmek için uygulanan Sobel Testinin (Sobel, 1982) de gerçekte aracılık rolü olan aracı değişkenlerin yer aldığı modellerin –katı bir test olduğundan– aracılık modeli olmadığı yönünde sonuçlara götürdüğünden Hayes (2018) Sobel Testi yerine bootstrap güven aralığı sonuçlarının aracılık modeli için temel alınmasının daha gerçekçi sonuçlara götüreceğini savunmakta ve kullanılmaması yönünde tavsiyelerde bulunmaktadır. Analizler neticesinde doğrudan etkinin ve toplam etkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı, dolaylı etkinin ise %95 bootstrap güven aralığında istatistiksel olarak sıfırdan farklı olup sıfırın üzerinde bir değer aralığında ( $BootLLCI=.071$  ile  $BootULCI=.201$  aralığında) olduğu yani istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

## 5. Tartışma ve Sonuç

Bu çalışmada, nedensel adımlar yaklaşımı ile modern yaklaşım arasındaki farklılıkların ortaya konulması ve gerçek bir veri seti üzerinden bahse konu iki yaklaşım uygulanarak





## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

elde edilen sonuçların tartışılması amaçlanmıştır. Yakın zamana kadar, iki değişken arasındaki olası bir aracı etkinin istatistiki olarak test edilmesinde genellikle Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen nedensel adımlar yaklaşımı araştırmacılar tarafından yoğun şekilde tercih edilmiştir. Ancak davranış alanındaki analiz ve hesaplama yöntemlerinin gelişmesi ile birlikte artık bahse konu yöntemin geçerliliğinin tartışmalı hale geldiği söylenebilir. Karmaşık aracılık modellerinin testinde yetersiz kalması, analiz süreçlerinde/sonuçlarında hatalar barındırması, aracılık etkisinin var olabilmesi için esas aldığı koşulların (örneğin X'in Y'yi etkilemesi varsayımı) sağlam temele dayanmaması, dolaylı etkinin testinde kullanılan Sobel testinin güvenilir bir test olmaması ve son olarak da tam aracılık ve kısmi aracılık kavramlarının istatistiki açıdan tartışmalı olması Baron ve Kenny yöntemine getirilen önemli eleştiriler arasındadır. Davranış araştırmalarında artık gittikçe kabul gören yaklaşım, bootstrap tekniğine dayanan ve daha geçerli ve güvenilir sonuçlar veren modern yaklaşımdır (Fritz ve MacKinnon, 2007; Hayes, 2018; Hayes ve Rockwood, 2017; Preacher ve Selig, 2012; Williams ve MacKinnon, 2008).

Baron ve Kenny'nin geleneksel yönteminde bir aracılık hipotezinin doğru iken reddedilmesi ( $\alpha$ ; I. tip hata) ve yanlış iken kabul edilmesi ( $\beta$ ; II. tip hata) olasılığının yüksek olduğu ifade edilebilir (Hayes, 2018). Zira, aracılık modeli nedensel adımlar yaklaşımı ile örnek veri seti üzerinden test edildiğinde, birinci adımda Baron ve Kenny'nin (1986) önerdiği koşullardan toplam etki istatistiksel olarak anlamlı olmadığından diğer adımlara geçilememiş ve önerilen modelin bir aracılık modeli olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Oysa ki bu koşulun bilimsel geçerliliği artık şüphelidir. Bollen'in (1989) de belirttiği gibi iki değişken arasında korelasyon olmaması nedensellik olmayacağı anlamına gelmediği gibi; iki değişken arasındaki korelasyonun varlığı da nedensellik için her zaman yeterli değildir. Bu görüşü benimseyen artık birçok araştırmacı bulunmaktadır (Örneğin; Cerin ve MacKinnon, 2009; Hayes, 2009; Hayes, 2018; MacKinnon, 2008; Rucker vd., 2011; Shrout ve Bolger, 2002; Zhao vd., 2010).

Aynı aracılık modeli; aynı veri seti kullanılarak bootstrap tekniği ve modern yöntemin esas aldığı varsayımlar ile test edildiğinde aracılık modeli doğrulanmıştır. Zira, modern yaklaşıma göre aracılık modellerinde toplam etkinin (X'in Y üzerindeki etkisi, c yolu)



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

istatistiksel olarak anlamlı olmasına gerek yoktur (Darlington ve Hayes, 2017; Hayes, 2018). Modern yaklaşım ile yapılan analizde, dolaylı etkinin % 95 bootstrap güven aralığı (BCA CI [.071, .201]) değerleri 0 (sıfır) değerini kapsamadığından test edilen aracılık modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer yandan modern yaklaşıma göre yapılan analizlerde kısmi ve tam aracılık gibi kalitatif betimlemeler yapılması yerine doğrudan, dolaylı ve toplam etki değerleri tespit edilmiş, bu değerlerin anlamlı olup olmadıkları ise bootstrap güven aralığı değerlerinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı ortaya konularak yorumlanmıştır.

Davranış alanında çalışan araştırmacılar için değişkenler arasındaki olası bağlantı mekanizmalarının test edilmesini konu edinen araştırmaların sayısı gittikçe artmaktadır. Aracılık modellerinin test edilmesinde geçerli ve güncel istatistiksel yöntem ve araçların doğru şekilde kullanılması nitelikli yayınlar için önemli görülmektedir. Bu bağlamda ele alınan modern yaklaşım ve Process Makro uygulamasının (Hayes, 2018) davranış araştırmacıları için oldukça yararlı olacağı ifade edilebilir. Bu çalışmanın alandaki araştırmacıların farkındalığının artmasına katkı sağladığı söylenebilir.

Bu çalışmanın bazı kısıtları da bulunmaktadır. İlk olarak bu çalışmada yalnızca nedensel adımlar yaklaşımı ile modern yaklaşım ele alınmıştır. Ancak aracılık etkisinin test edilmesinde başkaca yöntemler de bulunmaktadır (bknz. Burmaoğlu vd., 2013). Bundan sonraki çalışmalarda bu yöntemler de incelenebilir. İkinci olarak bu çalışmada yalnızca basit aracılık modeli üzerinden tartışma ve incelemeler yapılmıştır. Ancak çok daha karmaşık aracılık ve düzenleyicilik modelleri (örneğin, durumsal aracılık-moderated mediation) üzerinden benzer çalışmalar yapılabilir.

Sonuç olarak; aracılık modellerinin analizinde günümüze kadar yoğun bir şekilde kullanılan ve Baron-Kenny yöntemi olarak bilinen nedensel adımlar yaklaşımının geçerliliği tartışmalıdır. Davranış araştırmalarında bu yöntem yerine, modern yaklaşımın kullanılmasının aracılık modellerinin test edilmesi ve yorumlanmasında daha gerçekçi sonuçlara ulaşılabilmesine katkı sağlayacağı ifade edilebilir. Ancak şu da unutulmamalıdır ki; aracılık modellerinin test ve analizlerinde kullanılan yöntemler ne kadar değişirse değişsin, önemli olan husus, aracılık modellerinin kuramsal temellere dayandırılmasıdır. Kuramsal temellendirmeye sahip aracılık modellerinin istatistiksel yöntemlerle doğrulanması bilimsel açıdan daha anlamlı ve değerli olacaktır.



## Kaynakça

- Baron, M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York, NY: John Wiley and Sons.
- Burmaoğlu, S., Polat, M., & Meydan, C. H. (2013). Örgütsel davranış alanında ilişkisel analiz yöntemleri ve Türkçe yazında aracılık modeli kullanımı üzerine bir inceleme. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(1)13-26.
- Cerin, E., & MacKinnon, D. P. (2009). A commentary on current practice in mediating variable analyses in behavioural nutrition and physical activity. *Public Health Nutrition*, 12(8), 1182-1188.
- Cole, M. S., Walter, F., & Bruch, H. (2008). Affective mechanisms linking dysfunctional behavior to performance in work teams: A moderated mediation study. *Journal of Applied Psychology*, 93, 945-958.
- Darlington, R. B., & Hayes, A. F. (2017). *Regression analysis and linear models: Concepts, applications, and implementation*. New York: The Guilford Press
- Efron, B. (1987). Better bootstrap confidence intervals. *Journal of the American Statistical Association*, 82, 171-185.
- Efron, B., & Tibshirani, R. J. (1993). *An introduction to the bootstrap*. Boca Raton, FL: Chapman & Hall.
- Fillo, J., Alfano, C. A., Paulus, D. J., Smits, J. A. J., Davis, M. L., Rosenfield, D., . . . Zvolensky, M. J. (2016). Emotion dysregulation explains relations between sleep disturbance and smoking quit-related cognition and behavior. *Addictive Behaviors*, 57, 6-12.
- Frazier, P. A., Tix, A. P., & Baron, K. E. (2004). Testing moderator and mediator effects in counseling psychology. *Journal of Counselling Psychology*, 51, 115-134.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Fritz, M. S., & MacKinnon, D. P. (2007). Required sample size to detect the mediated effect. *Psychological Science*, 18, 233-239.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2017). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri* (4. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hammond, S. I., Müller, U., Carpendale, J. I. M., Bibok, M. B., & Liebermann-Finestone, D. P. (2012). The effects of parental scaffolding on preschoolers' executive function. *Developmental Psychology*, 48, 271-281.
- Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication Monographs*, 76, 408-420.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (2. Baskı). New York: The Guilford Press.
- Hayes, A. F., & Matthes, J. (2009). Computational procedures for probing interactions in OLS and logistic regression: SPSS and SAS implementations. *Behavior Research Methods*, 41(3), 924-936.
- Hayes, A. F., & Rockwood, N. J. (2017). Regression-based statistical mediation and moderation analysis in clinical research: Observations, recommendations, and implementation. *Behaviour Research and Therapy*, 98, 39-57.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., & West, S. G. (2002). A comparison of methods to test the significance of the mediated effect. *Psychological Methods*, 7, 83-104.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39, 99-128.
- MacKinnon, D. (2008). *Introduction to statistical mediation analysis*. New York: Routledge.
- Maguen, S., Luxton, D. D., Skopp, N. A., Gahm, G. A., Reger, M. A., Metzler, T. J., & Marmar, C. R. (2011). Killing in combat, mental health symptoms, and suicidal ideation in Iraq war veterans. *Journal of Anxiety Disorders*, 25, 563-567.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Panno, A., Lauriola, M., & Pierro, A. (2016). Regulatory mode and risk-taking: The mediating role of anticipated regret. *Plos One*, 10, 1–19.
- Petrocelli, J. V., Rubin, A. L., & Stevens, R. L. (2016). The sin of prediction: When mentally simulated alternatives compete with reality. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 42, 1635–1652.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, and Computers*, 36, 717–731.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008a). Contemporary approaches to assessing mediation in communication research. In A. F. Hayes, M. D. Slater, & L. B. Snyder (Eds.), *The Sage sourcebook of advanced data analysis methods for communication research* (pp. 13–54). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008b). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40, 879–891.
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42(1), 185–227.
- Preacher, K. J., & Selig, J. P. (2012). Advantages of Monte Carlo confidence intervals for indirect effects. *Communication Methods and Measures*, 6(2), 77–98.
- Pollack, J. M., VanEpps, E. M., & Hayes, A. F. (2012). The moderating effect of social ties on entrepreneurs' depressed affective and withdrawal intentions in response to economic stress. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 789–810.
- Rucker, D. D., Preacher, K. J., Tormala, Z. L., & Petty, R. E. (2011). Mediation analysis in social psychology: Current practices and new recommendations. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(6), 359–371.
- Seehuus, M., Clifton, J., & Rellini, A. H. (2015). The role of family environment and multiple forms of childhood abuse in the shaping of sexual function and satisfaction in women. *Archives of Sexual Behavior*, 44, 1595–1608.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: new procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7(4), 422-445.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological methodology* (pp. 290–312). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Stone, C. A., & Sobel, M. E. (1990). The robustness of estimates of total indirect effects in covariance structure models estimated by maximum. *Psychometrika*, 55(2), 337-352.
- Williams, J., & MacKinnon, D. P. (2008). Resampling and distribution of the product methods for testing indirect effects in complex models. *Structural Equation Modeling*, 15, 23-51.
- Zhao, X., Lynch, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37, 197–206.



## POZİTİF PSİKOLOJİ AKIMINI ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BAĞLAMINDA ELE ALAN SİSTEMATİK BİR DERLEME ÇALIŞMASI

Umut UYAN

Çukurova Üniversitesi uyanumut00@gmail.com

Ayşe ASLAN

Çukurova Üniversitesi ayse.ozler88@gmail.com

### Özet

Mevcut çalışma örgütsel değişim bağlamında pozitif psikolojinin hazır bulunuşluk üzerine etkilerini anlamayı hedefleyen bilimsel araştırmaları derlemeyi, analiz etmeyi ve bu çalışmaları sentezlemeyi amaçlamaktadır. Bu anlamda, çeşitli gelişmiş arama ölçütleri belirlenmiş; EBSCO Business Source Complete ve ISI Web of Science veri tabanlarında dört tanesi (4) kavramsal, on dört (14) tanesi deneysel olmak üzere toplamda on sekiz (18) çalışma analiz edilmeye çalışılmıştır. Bu alanda yapılan çalışmaların yeni olmasına bağlı olarak elde edilen bulgular emekleme dönemi olarak değerlendirilmekle birlikte, sistematik olarak incelenen çalışmaların neredeyse tamamına yakını özellikle pozitif psikolojik müdahalelerin gerek bireysel gerekse örgütsel hazır bulunuşluk üzerinde olumlu yönde etkili olabileceğini ortaya koymaktadır. Bu araştırma, örgütsel değişim bağlamında pozitif psikoloji çalışmalarını bir araya getiren ilk sistematik derleme çalışması olması nedeniyle önemlidir. Ayrıca bu çalışmanın örgütsel değişimin psikolojik tarafının anlaşılabilirliğe yönelik geleneksel yöntemler dışında bir takım yeni metodların geliştirilmesi noktasında uygulayıcılara; ileriye dönük bilimsel çalışmalara yön vermesi açısından örgütsel davranış alanına katkı yapması beklenmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Pozitif psikoloji, pozitif örgütsel davranış, pozitif psikolojik müdahaleler, örgütsel değişim, değişime hazır bulunuşluk.

### 1. Giriş





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Örgüt çalışmalarının en erken dönemlerinden itibaren, özellikle neo-klasik dönemle birlikte, psikoloji örgütsel başarının unsurlarından biri olarak ele alınmaktadır. Değişimin tüm farklı boyutta ve yapıda organizasyonlar için “*yeni normallik*” (Henrik Jørgensen, Owen & Neus, 2009) olarak kabul edilmesiyle birlikte psikolojinin önemi daha da artmıştır. Çünkü örgütsel değişimler çoğunlukla mevcut statükonun kısmen yenilenmesi ya da tamamen ortadan kaldırmasını gerektirir ki bu durum çoğunlukla belirsizlik ve güvensizliği de beraberinde getirir. Buna bağlı olarak bu tür süreçlerde çalışanlar stres, endişe gibi genellikle olumsuz deneyimler yaşarlar ve sonuç olarak çalışanların örgütsel değişime bağlılığı noktasında hem bilişsel hem de duygusal açıdan istenmeyen sonuçlar ortaya çıkabilmektedir.

Klasik psikolojinin temel varsayımlarından birisi olan bilişsel ve duygusal hasarların onarılması hususu değişime direncin ortadan kaldırılması ve hazır bulunuşluk noktasında çokça çalışılmıştır. Ne var ki doksanlı yılların sonunda Seligman ile başlayan pozitif psikoloji hareketi tüm örgüt çalışmalarında olduğu gibi örgütsel değişim alanında da hızla ivme kazanmaya başlamıştır. Klasik psikolojinin aksine bu yeni akım, insanların güçlü yönlerine vurgu yapan, bu tür yanların geliştirilmesini hedefleyen bir varsayımdan yola çıkmaktadır. Kavramsal çerçevesi oluşturulan bu yeni alan, ölçülebilir bir yapıya yani pozitif psikolojik sermayeye (PsyCap) 2004 yılında Luthans ve Youssef tarafından dönüştürülmüştür.

Pozitif psikolojinin son yirmi yılda kazandığı ivme göz önüne alındığında, örgütsel değişim alanındaki araştırmaların oldukça yetersiz olduğu gözlemlenmektedir. Dahası bu tür çalışmaları toparlayıp bir araya getiren sistematik bir derleme çalışması da bulunmamaktadır. Bu nedenle, bu araştırma pozitif psikolojinin örgütsel değişime hazır bulunuşluk noktasındaki rolünü açıklamayı amaçlayan çalışmaları derlemeyi amaçlamıştır. Çalışmanın bulgularının uygulamaya yönelik yeni yöntemlerin ortaya çıkarılması noktasında yöneticilere, bu alandaki ilk derleme çalışması olması ve gelecekte yapılacak çalışmalara öncülük etmesi noktasında alanın bilgi gövdesine önemli katkılar yapacağı varsayılmaktadır.



## 2. Kavramsal Çerçeve

Seligman ve Csikszentmihalyi (2000, s. 5) pozitif psikolojiyi pozitif öznel deneyimler (*Positive subjective experiences*), pozitif bireysel özellikler (*Positive individual traits*) ve pozitif kurumları (*Positive institutions*) içeren bir bilim olarak tanımlamışlardır. Pozitif öznel deneyimler, memnuniyet, mutluluk, umut gibi duyguları ifade ederken; pozitif bireysel özellikler nazik olma, cesaret, düşünceli olma ve kolay affedebilme gibi kişisel özellikleri tanımlar; pozitif kurumlar ise çalışma hayatında bireylerin ortak kimliğe yönelik bakış açılarını geliştirecek iş etiği, sorumluluk, tolerans gibi uygulamaları ifade eder. Geline nokta, pozitif örgütsel davranış (*Positive organizational behavior-POB*), pozitif örgütsel bilim (*Positive organizational scholarship-POS*) gibi yeni yapılar, kavramlar ortaya çıkmış, hatta bu iki kavram tam olarak aynı şeyi ifade etmese de literatürde birbirinin yerine geçebilir şekilde kullanılmıştır (Donaldson & Ko 2010).

Pozitif örgütsel davranış (POB) daha ziyade insan kaynağının güçlü yanlarına atıf yapan bireysel davranışsal kapasiteyi ifade etmektedir (Luthans & Youssef, 2007a; Nelson & Cooper, 2007). Bu davranışsal kapasitenin ölçülebilir, yönetilebilir ve geliştirilebilir bir yapıya dönüşmesi noktasında Luthans ve Youssef (2004) pozitif psikolojik sermaye (PsyCap) adında yeni bir yapı oluşturmuştur. Bu ölçülebilir yapı temel olarak *iyimserlik, öz yeterlilik, umut ve dirençlilik* boyutlarından oluşmaktadır. Diğer yandan pozitif örgütsel bilim (POS), daha makro düzeyde olup örgütlerin kriz gibi olumsuz durumlarla başa çıkabilme kapasitelerini tanımlamaktadır (Luthans ve Youssef, 2004). Bu anlamda POS bireylerden ziyade süreçlerle ilgilenir ve erdemlilik, anlamlılık, iş birliği ve takdir edilme gibi bireyleri pozitif yönde etkileyebilecek dinamikleri konu edinmektedir. Cameron ve Spreitzer (2011, s. 385-446) sağlıklı işyeri uygulamalarını ortaya çıkartabilecek beş ilişkisel boyut (*yüksek nitelikli bağlantılık, ilişkisel koordinasyon, karşılıklılık, samimiyet ve nezaket*) belirlemişlerdir.

Son olarak, süreçlerin ve bireylerin pozitif yönde iyileştirilmesi gereksinimi pozitif müdahaleler (*Positive interventions*) kavramını ortaya çıkarmıştır. Sin ve Lyubomirsky (2009) bu kavramı pozitif duyguları, davranışları ve bilinci ortaya çıkarmak için bilinçli



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

bir şekilde yapılan aktiviteler bütünü olarak tanımlamışlardır. Örgüt literatüründe çeşitli meditasyonlar (love-kindness meditation) (Cohn & Fredrickson, 2010), duygusal direnç eğitimleri (adult resilience trainings) (Liossis vd., 2009) olarak sıkça çalışılmıştır.

### 3. Araştırmanın Yöntemi

#### 3.1 Kapsam

Mevcut derleme istikrarlı bir çevreye nazaran daha kaotik bir durumda pozitif psikoloji uygulamalarının bireylerin ve grupların hazır bulunuşluk düzeylerini nasıl etkilediği merakı üzerinden yola çıkarak, daha dar bir örgütsel durumu yani örgütsel değişimi konu alan çalışmaları bir araya getirip inceleme görevini üstlenmiştir. Bu anlamda aşağıdaki sorulara yanıtlar aranmaya çalışılmıştır:

- Örgütsel değişim bağlamında pozitif psikolojik müdahaleler bireysel hazır bulunuşluk düzeyine katkı sağlar mı? (Mikro düzey)
- Örgütsel hazır bulunuşluğu etkileyen pozitif kurumsal mekanizmalar nelerdir ve nasıl kurulurlar? (Makro düzey)
- Örgütsel değişim bağlamında pratiğe yönelik standart pozitif psikoloji uygulamalarından bahsedilebilir mi?

#### 3.2 Araştırma Tasarımı ve Stratejisi

Bu çalışma sistematik bir derleme olarak tasarlandığından sürecin başlangıcında bu alanda yapılan önemli çalışmalar belirlenmiş ve bu çalışmalar temel alınarak “pozitif örgütsel psikoloji”, “pozitif örgütsel davranış”, “pozitif örgütsel bilim”, “pozitif psikolojik sermaye”, “örgütsel değişim”, “değişime hazır bulunuşluk” ve “Değişime direnç” gibi çeşitli anahtar kelimeler belirlenmiştir. Bu anahtar kelimeler EBSCO Business Source Complete ve ISI Web of Science veri tabanlarında taranmış ve toplamda yedi binin (7000) üzerinde makaleye ulaşılmıştır. Çalışmanın kapsamın çok üzerinde olması nedeniyle aramayı daraltmak için anahtar kelimelerin kombinasyonları gelişmiş arama kriterleri olarak belirlenmiş ve taranmıştır. Gelişmiş arama kriterlerinin uygulanmasıyla birlikte her iki veri tabanında toplam elli sekiz (58) akademik makaleye ve dört (4) kitap bölümüne ulaşılmıştır. Bir sonraki aşamada bu makaleler de referans bölümleri de dahil olmak kaydıyla detaylı bir şekilde incelendikten sonra toplamda on dört (14) tanesi deneysel, üç (3) tanesi kavramsal olmak üzere toplamda on yedi (17)



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

makale içerik olarak arama kriterlerimize uygun bulunmuştur. Son olarak bu alanda yapılmış önemli bir çalışmayı gözden kaçırmamak adına anahtar kelimeler Google Scholar'da taranmıştır ve ek olarak bir (1) tane kavramsal çalışma daha bulunmuştur. Böylece derlemede yer alan makale sayısı toplamda on sekiz (18) olmuştur.

### 4. Bulgular

Araştırma neticesinde elde edilen bulgulara göre bu alanda yapılan çalışmaların daha çok pozitif müdahalelere yoğunlaştığı söylenebilir (Sherlock-Storey, Moss & Timson, 2013; Grant, 2014; Grant, Curtayne & Burton, 2009; Mueller, Jenny & Bauer, 2012; Martin, Jones & Callan, 2005). Bu müdahaleler çoğunlukla standartlaştırılmış uygulamalar olması nedeniyle örgütsel değişimin getirdiği istisnai deneyimleri göz ardı edebilmesi noktasında eleştirilebilir (Kiefer, 2002). İncelenen çalışmaların bir tanesi hariç (West, Patera ve Carsten, 2009) hepsi bireysel düzeyde yapılan çalışmalardır. Bu anlamda öz güven (*self confidence*) ve direnç (*resilience*) bireysel düzeyde en çok adres gösterilen kavramlar olurken, genelleştirilmiş pozitif deneyimler (*generalized positive experiences*) kavramı daha ziyade makro düzeydeki çalışmalarda ele alınmıştır. Ele alınan çalışmaların iki tanesi hariç (Armstrong-Stassen & Schlosser, 2008; Kiefer, 2002) nispeten planlanmış örgütsel değişimleri incelerken, sadece bahsi geçen iki çalışma küçülme, birleşme/satın alma gibi zorlu örgütsel değişim bağlamlarında gerçekleştirilmiştir.

Sonuçları açısından bakıldığında, incelenen çalışmaların tamamı ilginç bir şekilde örgütsel değişime hazır bulunuşluk ve pozitif psikoloji arasındaki ilişkiyi anlamlı bulmuştur. Bu sonuçlar belli ölçüde anlaşılır olmakla birlikte çalışmaların büyük çoğunluğunun kantitatif veriye dayanması örgüt çalışanlarının pozitif müdahaleleri ne ölçüde samimi olarak algıladıkları sorusuna yeterince cevap verememektedir. Bu anlamda derinlemesine keşfedici çalışmaların yapılmasına ihtiyaç duyulduğu söylenebilir. İncelenen çalışmalarda birçok teoriye yer verilmiş olmakla birlikte; Psikolojik sermaye (*PsyCap*), pozitif duygu genişletme ve inşa etme teorisi (*broaden-and-build theory of positive emotions*), planlanmış davranış teorisi (*theory of planned behavior*), duygusal olay teorisi (*affective event theory*), beklenti teorisi (*Expectancy theory*) örgütsel değişime yönelik teorilere yeterince yer verilmemiştir. Bu durum gelecekteki çalışmalar için bu iki alanın teorilerini birbirine entegre etmek suretiyle yeni



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

teorilerin ortaya çıkarılması konusunda bir boşluğu da ifade etmektedir. Sonuç olarak her ne kadar incelenen çalışmaların bulguları geliştirilmeye ihtiyaç duyulsa da, pozitif psikolojinin örgütsel değişim bağlamındaki rolünü anlamaya çalışan araştırmaların yakın dönemde artarak devam edeceği gerçeği göz ardı edilmemelidir.

### 5. Sonuç ve Tartışma

Son gelişmeler ışığında, pozitif psikolojiyi örgütsel bağlamda inceleyen çalışmaların ivme kazanarak artmaya devam edeceği söylenebilir. Özellikle, örgütsel değişimin literatürde sıklıkla belirsizlikler ve stresli süreçler olarak tanımlanması gerçeği, (Piderit, 2000; Oreg, 2006; Kim & Kankanhalli, 2009) pozitif psikolojinin örgütsel değişime hazır bulunuşluk üzerindeki rolünün incelenmesini gerekli kılmaktadır. Her ne kadar bu çalışmada ele alınan araştırmalar emekleme döneminde olsa da, elde edilen bulgular özellikle pozitif müdahalelerin bireysel hazır bulunuşluk noktasında etkili olduğunu göstermektedir. Ancak bu alanda makro düzeyde de (takım düzeyi ve/veya örgüt düzeyi) çalışmaların sıklaştırılması gerekmektedir. Özellikle, pozitif psikoloji uygulamalarına yönelik samimiyet algısı oldukça önemlidir ve bu yönde derinlemesine nicel çalışmaların yapılmasına ihtiyaç vardır.

Her ne kadar mevcut çalışma sınırlı sayıda akademik çalışmayı içermesi ve son dönemlerde ortaya çıkartılan bazı önemli çalışmaları gözden kaçırma potansiyeli noktasında kısıtlara sahip olsa da, bu alanda yapılan ilk derleme çalışması olması bakımından önem arz etmektedir. Gelecek çalışmalar nispeten daha sancılı olarak kabul edilen ve literatürde dramatik örgütsel değişimler (*dramatic organizational change*) olarak nitelenen durumlarda (ör. Küçülme, satın alma ve birleşme gibi süreçlerde) pozitif psikolojinin rolünü anlamaya çalışmalıdır. Çünkü örgütsel bir küçülme sırasında yaşanan duygusal deneyim ile teknolojik yeniliklere yönelik değişim sırasında yaşanan tecrübe birbirinden farklı olacaktır (Piderit, 2000). Son olarak, her örgütsel dönüşüm değişime direnç noktasında bireysel ve örgütsel faktörler olarak benzerlikler gösterse de, değişime özgü faktörler de (ör. Değişimin meşruiyeti ve/veya prosedürün meşruiyeti) Self and Schraeder (2009) gelecekteki çalışmalarda göz önünde bulundurulmalıdır. Aksi takdirde yapılan çalışmalar uygulamaya yönelik standart reçetelerin üretilmesinin ötesine geçemeyecektir.



## Kaynakça

- \*Armstrong-Stassen, M., & Schlosser, F. (2008). Taking a positive approach to organizational downsizing. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 25(2), 93-106.
- Cameron, K. S., & Spreitzer, G. M. (Eds.). (2011). *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*. Oxford University Press. 385-446.
- Cohn, M. A., & Fredrickson, B. L. (2010). In search of durable positive psychology interventions: Predictors and consequences of long-term positive behavior change. *Journal of Positive Psychology*, 5, 355–366.
- Donaldson, S. I., & Ko, I. (2010). Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base. *The Journal of Positive Psychology*, 5(3), 177-191.
- \*Grant, A. M., Curtaeyne, L., & Burton, G. (2009). Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: A randomised controlled study. *The journal of positive psychology*, 4(5), 396-407.
- \*Grant, A. M. (2014). The efficacy of executive coaching in times of organisational change. *Journal of Change Management*, 14(2), 258-280.
- Henrik Jørgensen, H., Owen, L., & Neus, A. (2009). Stop improvising change management!. *Strategy & Leadership*, 37(2), 38-44.
- \*Kiefer, T. (2002). Understanding the emotional experience of organizational change: Evidence from a merger. *Advances in Developing Human Resources*, 4(1), 39-61.





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Kim, H. W., & Kankanhalli, A. (2009). Investigating user resistance to information systems implementation: A status quo bias perspective. *MIS quarterly*, 567-582.
- Lioussis, P. L., Shochet, I. M., Milliar, P. M., & Biggs, H. (2009). The Promoting Adult Resilience (PAR) program: The effectiveness of the second, shorter pilot of a workplace prevention program. *Behaviour Change*, 26, 97-112.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. in (2007a). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33:321-349.
- \*Martin, A. J., Jones, E. S., & Callan, V. J. (2005). The role of psychological climate in facilitating employee adjustment during organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(3), 263-289.
- \*Mueller, F., Jenny, G. J., & Bauer, G. F. (2012). Individual and organizational health-oriented readiness for change: Conceptualization and validation of a measure within a large-scale comprehensive stress management intervention. *International Journal of Workplace Health Management*, 5(3), 220-236.
- Nelson, D., & Cooper, C. L. (Eds.). (2007). *Positive organizational behavior*. London: Sage.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European journal of work and organizational psychology*, 15(1), 73-101.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of management review*, 25(4), 783-794.
- Self, D. R., & Schraeder, M. (2009). Enhancing the success of organizational change: Matching readiness strategies with sources of resistance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(2), 167-182.
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). *Positive psychology: An introduction*, 55(1), p. 5. American Psychological Association.





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

\*Sherlock-Storey, M., Moss, M., & Timson, S. (2013). Brief coaching for resilience during organisational change—An exploratory study. *The Coaching Psychologist*.

Sin, N. L., & Lyubomirsky, S. (2009). Enhancing well-being and alleviating depressive symptoms with positive psychology interventions: A practice-friendly meta-analysis. *Journal of clinical psychology*, 65(5), 467-487.

\*West, B. J., Patera, J. L., & Carsten, M. K. (2009). Team level positivity: Investigating positive psychological capacities and team level outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 249-267.

**Not:** Referans kısmında “\*” işareti ile başlayan çalışmalar bu derlemede incelenen araştırmaların bir kısmını temsil etmektedir.



## İŞGÖRENLERİN OLUMLU VE OLUMSUZ DUYGULANIMINI ARTTIRAN GERİBİLDİRİMLER VE PEKİŞTİREÇLER

**Doç. Dr. Ali Murat ALPARSLAN**

*Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, alimurat@mehmetakif.edu.tr*

**Öğr. Gör. Seher YASTIOĞLU**

*Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, saytas@mehmetakif.edu.tr*

### Özet

Pozitif davranışları pekiştirmede önemli bir motivasyon ve ödül aracı olan geribildirim, işgörenlerin istenilen hedefe ne ölçüde ulaştığı ve performansları hakkında bilgi vermektedir. Çalışanların moral düzeylerinde de oldukça etkili olan bu geri beslemenin nasıl yapılması gerektiğinin ve işgörenlerin olumlu/olumsuz duygulanımını arttıran geribildirim kelime/kelime öbeklerinin neler olduğunu ortaya koymak bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır. Bu problem; 245 özel sektör çalışanı üzerinde yapılan bir saha araştırması ile çözümlenmeye çalışılmıştır. Saha araştırması kapsamında çalışanlardan duygu durumlarını olumlu ve olumsuz yönde etkileyen yönetici geribildirimlerini/pekiştireçleri açık uçlu bir soru ile sorulmuş, cevaplardan elde edilen nitel veriler içerik analizine tabi tutulmuştur. Oluşturulan kategoriler bağlamında, çalışanların olumlu duygulanımını arttıran geribildirim özellikleri sırası ile teşekkür/takdir/onay, çalışana kendini değerli hissettirme, güvene dayalı ilişkiler, cesaretlendirme ve övgü kelimeleri olmuştur. Yıkıcı eleştiri/uyarı, güvensizlik, tehdit, küçük düşürme/aşağılama, emredici/narsistik davranışlar, genelleme yapma, fazla iş yükü ve cezalandırma kelime/kelime öbekleri ise çalışanların olumsuz duygulanımının artmasına sebep olan kategorilerdir.

**Anahtar Kelimeler:** *Olumlu/olumsuz duygulanım, geribildirim, pekiştireç*

### 1. Giriş

Sadece işgörenlerin değil, bireylerin dahi öğrenme ve gelişim süreçlerinin sağlanabilmesi için geribildirim hayati bir rolünün olduğu birçok kuram ve araştırma tarafından ifade edilmektedir. Örneğin Ashford ve Cummings (1985) öğrenme ve gelişim için insanların geri bildirim arama davranışı (feedback seeking behavior) içinde olduğunu, bunun bireyin bilinçli olarak doğru ve istenilen davranışlar geliştirme çabası



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

gereği olduğunu ifade etmiştir. Geribildirimlerin belirsizlikleri azaltan, rol netliğini arttıran ve yetkinlikler oluşturmaya yardımcı olan önemli bir kaynak olduğunu vurgulanmaktadır (Ashford ve Cummings, 1983). Zira çalışanlara performanslarının nasıl değerlendirildiği konusunda bilgi vermek etkin liderlerin temel bir görevi olarak kabul edilmektedir (Leung, Su ve Morris, 2001; Yukl, 2002).

Yine üst düzey bir performans için gerekli olan akışa (kendini kaptırma haline) ulaşmak, işin sonunda olumlu duyguları arttırmanın en önemli yollarından biridir (Csikszentmihalyi, 2009; Kouzes ve Posner, 2013). Çalışanın akış deneyimine erişmesinde ise açık amaçlarla ve anında geribildirimle yapılandırılmış aktivitelere ihtiyaç duyulmaktadır. Geribildirimün önemini vurgulayan bir başka kuram ise iş karakteristikleri modelidir. İş karakteristik modelinin 5 iş özelliğinden biri olarak sayılan geri bildirim, çalışanın yaptığı bir işin doğruluğu ve katkısı ile ilgili olarak bilgi almasını sağlamaktadır (Hackman ve Oldham, 1976). Geribildirimün en temel faktörlerden biri olduğunu vurgulayan bir başka kuram olan Üç Etmen Kuramı'na göre çalışan bağlılığında en önemli etmenlerin; adalet, geribildirim/takdir ve iş yeri ortamının niteliği olduğu ifade edilmektedir (Sirota vd., 2005).

Bu kuramların yanında yapılan araştırmalar, iş yerinde fayda sağlayıcı ve istenilen şekliyle verilen geri bildirim bilgisinin çalışanın zorlukların üstesinden gelmesinde ve motive olmasında etkili olan unsurlardan biri olduğunu göstermektedir (London, 2003). Düzenli verilen geribildirim çalışanları motive ettiği gibi çalışanların işe angaje olmasını, verimlilik ve üretkenliklerinin artmasını, moral düzeylerini yükselmesini sağlamaktadır.

Yönetici için geribildirim vermenin birden fazla yolu vardır ve geribildirimün etkisi, geribildirimün çalışana doğrudan nasıl iletildiğine göre değişebilmektedir. Bu noktada geri bildirimün nasıl verilmesi/verilmemesi gerektiği sorusu ortaya çıkmaktadır. Bu araştırma ise geribildirim verirken hangi kelime veya kelime öbeklerinin işgörenlerin olumlu/olumsuz duygulanımlarını daha fazla etkileyebileceği sorusunu yanıtlandırmaya çalışmıştır. Literatür geribildirim özelliklerini çokça tartışmış ancak, somut olarak hangi ifadelerin daha etkili olup olmayacağı üzerine bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmanın bulguları doğrudan geribildirim vermesi gereken yöneticilere “geribildirim ifade envanteri” oluşturmaktadır.



## **2. Kavramsal Çerçeve**

Farklı disiplinlerde farklı şekillerde anlam kazanan geri bildirim kavramı, psikoloji literatüründe “sonuçların bilgisi” olarak ifade edilmektedir. Başka bir ifade ile bireye, yaptığı bir davranışın sonuçları hakkında bilgi verilmesidir. Bu anlamıyla geri bildirim, yönlendirici, güdüleyici ve pekiştirici olmak üzere üç özelliğe sahiptir (Dökmen, 1982). Yönetim alanında ise geri bildirim, istenilen bir çalışan davranışının ya da performansın gelişerek tekrarlanmasını sağlamaya öncülük edecek bilgi olarak tanımlanmıştır (Thatcher, 1994: 9). Etkin/düzenli verilen bir geri bildirim, hedef ilerlemesi hakkında bilgi sağlamaktadır ve davranışı motive etme potansiyeline sahiptir (çalışanın istekli bir şekilde aynı projede çalışmaya ve üretmeye devam etmesi gibi). Geribildirim bu hedeflere ne ölçüde ulaştığı, kısmen, geri bildirimin nasıl iletildiği konusuna bağlı olduğu düşünülmektedir.

Çalışanlara geribildirim vermek, bir performans değerlendirmesi yapmakla aynı anlama gelmemektedir. Çünkü çalışanlar işleri esnasında sıkça geri bildirim alabilirler ve almalıdırlar. Geribildirim etkili olabilmesi için yüksek veya düşük performansın ertelenmeksizin hemen ardından verilmesi gerektiği düşünüldüğünde, geribildirim vermek için resmi bir sürecin beklenmesi doğru değildir. İşletmelerde geribildirim sürecinde bu ayrım, literatürde periyodik performans değerlendirme sistemi (PPDS) ve PPDS Dışında Geribildirimler olarak ayrı biçimde kavramsallaştırılmıştır. Bu süreçler birbirini tamamlamakla birlikte, PPDS dışında geribildirim sürecinin iş hayatının tüm aşamalarını ve formal/informal bütün ilişkileri kapsadığı, günün tüm iş pratiklerinde yer aldığı düşünüldüğünde periyodik performans geribildirimlerine göre önem arz ettiği görülmektedir (Garber, 2004).

Literatürde genellikle geribildirim türleri pozitif/negatif geribildirim veya yapıcı (constructive) geribildirim/ yıkıcı (destructive) eleştiri olarak kavramsallaştırılmaktadır (R. Bee ve F. Bee, 1997). Geribildirim psikolojik boyutu ile ilgilenen davranışçılar ise olumlu geribildirim olumlu pekiştirici, olumsuz geribildirim ise ceza olarak kabul etmişlerdir (Brookhart, 2008). Olumlu geribildirim onaylanan davranışları ve gösterilen performansı destekleyici nitelikteyken, olumsuz geribildirim kötü davranış ve performansı iyileştirici, düzeltici olarak nitelendirilmektedir. Ancak işlerin kötü gitmesi durumunda mevcut performansı değerlendirmek yerine genelleştirilmiş öznel yorumlara



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

dayanan ve tek taraflı kişisel bir saldırı şeklinde gerçekleşen olumsuz geribildirim ifadeleri çalışanlar için yıkıcı eleştiri olarak algılanmakta ve cezaya dönüşebilmektedir (R. Bee ve F. Bee, 1997).

Başarılı ve başarısız eylemler hakkındaki bilgiler, bireylerin karşılaştıkları zorlukla başa çıkma çabalarını düzenlemelerine ve yönetmelerine olanak tanımaktadır (Fischbach vd., 2010). Bu noktada bireylerin moral ve motivasyon düzeylerinde hangi tür geribildirim daha etkili olduğu sorusu ortaya çıkmaktadır. Çeşitli motivasyon teorileri, olumlu geri bildirimin, hedefin peşinde koşma motivasyonu üzerinde negatif geri bildirime göre daha etkili olduğunu, çünkü hedefin sonuç beklentisini artırdığını ve takipçinin öz-yeterliliğini algıladığını doğrulamaktadır (Atkinson, 1964; Bandura ve Cervone, 1983; Lewin, 1935; Weiner, 1974; Zajonc & Brickman, 1969). Bu bakış açısına göre, olumlu geri bildirimler, insanların hedeflerine ulaşabildikleri ve insanların başarılı bir hedefe ulaşmalarını bekledikleri yönündeki güvenlerini/kararlılıklarını artırmaktadır. Aksine, olumsuz geri beslemeler, insanların hedeflerini ve başarı beklentilerini takip etme yeteneklerine olan güvenlerini zayıflatmaktadır (Ryan ve Deci, 2000). Ayrıca olumsuz geri bildirimler olumlu etkileri kolayca baskılayabilmekte ve istenmeyen tepkileri uyatabilmektedir (Goldsmith, 2003). Çok fazla olumsuz geribildirim, çalışanların moral düzeylerinin ve üretkenliklerinin düşmesine, nihayetinde işten ayrılmalarına sebep olmaktadır. Çünkü bireylerin deneyimledikleri olumsuz bilgi ve olayların etkileri, olumlu ve moral düzeylerini yükselten deneyimlerinden daha uzun sürmektedir. Daha baskın olan olumsuz yönetici davranışları olumlu davranışları bastırır. Olumsuz geribildirimlerin öncelenmesi, hedeflerden ziyade geçmişe dair eleştirileri ve olumsuz kişisel ilişkilere göre değerlendirmelerin gündemde tutulmasına sebep olmaktadır. Ancak bu durum, geribildirim sürecinde olumsuz ifadelerden tamamen kaçınmak anlamına gelmemektedir. İnsan ilişkilerinin sağlıklı bir şekilde devam edebilmesi için ideal olan üçe bir hatta beşe bir pozitif/negatif mesaj oranıdır. Başka bir ifade ile her bir olumsuz mesaja karşılık çalışana verilecek beş olumlu mesaj çalışanın moral düzeyinin, verimliliğinin ve başarısının artmasını sağlamaktadır (Cameron, 2017).

### 3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma evrenini özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan bilgi işçileri oluşturmaktadır. Bu çalışmaya kolayda örneklem yolu ile seçilen ve çok farklı



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

sektörlerde (gıda, mermer, havayolu, turizm, makine) hizmet gösteren 245 bilgi işçisi katılmıştır. Katılımcıların 79'u kadın 166'sı erkektir. Yaş aralıklarına bakıldığında katılımcıların %64,5'i 35 yaş ve altında iken 35,5'i 36 ve üzeri yaştadır. Şuan ki iş yerlerinde çalışma süreleri 1-3 yıl aralığında %42,4, 4-6 yıl aralığında %28,2, 7-10 yıl aralığında %16,3 ve 10 yıldan daha fazla çalışanların oranı %13,1'dir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda araştırmanın yöntemi, açık uçlu sorulardan oluşan anket formu ile gerçekleştirilen saha araştırması niteliği taşımaktadır. Araştırma formunda; çalışma ortamında geri bildirim/pekiştireçlerin ne anlama geldiği ve araştırmanın ne amaçla gerçekleştirildiği açıklanmıştır. Bu açıklamalar sonrasında çalışanlara, işyerlerinde kendilerinin olumlu duygulanımlarını ve olumsuz duygulanımlarını arttıran yönetici geribildirimlerinin/pekiştireçlerinin (kelime, kelime öbeği, cümle) neler olduğuna dair açık uçlu iki soru sorulmuştur. Katılımcıların iki ve daha fazla yönetici söylemi belirttiği anket formlarında, yönetici kişilik ve tutumlarını ifade eden cevaplar araştırma kapsamına alınmamıştır. Araştırma sonucunda katılımcılardan elde edilen 464 olumlu ve 314 olumsuz yönetici ifadeleri nitel analiz bağlamında incelenmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen işgörenlerin olumlu duygulanımını arttıran 464 yönetici geribildirimi/pekiştireci benzer özelliklerine göre araştırmacılar tarafından 67 kod ve 5 kategori altında birleştirilmiştir. İşgörenlerin olumsuz duygulanımını arttıran yönetici geribildirimleri/pekiştireci yine benzer özelliklerine 96 kod ve 8 kategori altında birleştirilmiştir.

### **4. Bulgular**

Yapılan nitel analizler ile kodların oluşturulması ve frekanslarının belirlenmesinin ardından kodlar konsolide edilerek kategoriler oluşturulmuştur. İşgörenlerin olumlu duygulanımını arttıran geribildirim/pekiştireçlerin tespit edilmesine yönelik çalışanlara sunulan açık uçlu soruya verilen cevaplar nitel analiz bağlamında incelendiğinde/indirgeme işlemi yapıldığında toplam 5 kategori ve 67 kod altında toplandığı görülmektedir. Tüm kod ve kategorilerin ifade edilme sıklığı frekansları ile birlikte Tablo 1'de sunulmuştur.

**Tablo 1: İşgörenlerin Olumlu Duygulanımını Arttıran Geribildirim/Pekiştiricilerin Kategori ve Kod Listesi**

| Kategoriler                                                 | Kodlar                                                                                                                     | f   |
|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Teşekkür/Takdir/Onay<br/>(f=227; %49)</b>                | Emeğine sağlık/teşekkür ederim/ eline sağlık/hepinizin elinize sağlık                                                      | 114 |
|                                                             | Aferin/takdir/tebrik                                                                                                       | 40  |
|                                                             | Başarılı/başarılısın/Harika/güzel/ güzel iş çıkardın/ süpersin                                                             | 36  |
|                                                             | Bravo iyi iş çıkardın                                                                                                      | 23  |
|                                                             | İşte böyle/ aradığımız bu/ sanat eseri, işte bu/ işte bu böyle devam et!                                                   | 8   |
|                                                             | Sana yakışanı yaptın/sana da bu yakışır                                                                                    | 4   |
|                                                             | Allah sizden razı olsun                                                                                                    | 2   |
| <b>Çalışana Kendini Değerli<br/>Hissettirme (f=79; %17)</b> | Bugün nasılsın, keyfin yerinde mi?                                                                                         | 19  |
|                                                             | Ustam/arkadaşlar/kardeşim/gençler/adamım/ erkeğin özü                                                                      | 11  |
|                                                             | ...cığım/ canım                                                                                                            | 8   |
|                                                             | Senin yerin ayrı/ Sen bir tanesin/ Bizim için çok değerlisiniz/sana değer veriyorum                                        | 7   |
|                                                             | ...yı yapar mısın?/ lütfen                                                                                                 | 6   |
|                                                             | Koçum Benim!                                                                                                               | 2   |
|                                                             | Kolay gelsin                                                                                                               | 5   |
|                                                             | İyi ki varsın/iyi ki bizimlesin                                                                                            | 5   |
|                                                             | Seninle gurur duyuyorum                                                                                                    | 2   |
|                                                             | Bir ara beraber yemek yiyelim/ Bugün şurada gidip birlikte çay içelim.                                                     | 2   |
|                                                             | Senden bir kaç tane klonlamak lazım                                                                                        | 2   |
|                                                             | Günaydın, hoş geldin                                                                                                       | 2   |
|                                                             | Sana nasıl yardımcı olabilirim/ Herhangi bir sıkıntıda gel yardımcı olurum                                                 | 2   |
|                                                             | Çalışmalarınızı heyecanla, yakından takip ediyorum                                                                         | 1   |
|                                                             | Kurumun bu ilde sana ihtiyacı var                                                                                          | 1   |
|                                                             | Senin desteğin bizim için çok önemli!                                                                                      | 1   |
|                                                             | Hadi bunu kutlayalım                                                                                                       | 1   |
|                                                             | Zorlandığın/yapamadığın yerde sana yardımcı olabilirim                                                                     | 1   |
|                                                             | Biz bir aileyiz!                                                                                                           | 1   |
| <b>Güven (f=77; %16)</b>                                    | Sana güveniyorum/inanıyorum.                                                                                               | 43  |
|                                                             | Bu iş sende/sana veriyorum/sen takip edersin                                                                               | 9   |
|                                                             | Sen buradayken kafam rahat/siz bu işi yaparsanız, gözüm arkada kalmaz                                                      | 5   |
|                                                             | Son kararı sana bırakıyorum/Sizin kararınıza saygı duyuyorum/ sen bilirsin/sana bırakıyorum/Sen öyle diyorsan öyle yapalım | 5   |
|                                                             | Buranın sorumlusu sensin/Bütün şirket sana emanet                                                                          | 4   |
|                                                             | Bunu nasıl yapalım?                                                                                                        | 3   |
|                                                             | Sen yaptıysan kontrole gerek yok                                                                                           | 2   |
|                                                             | Sen olmasan iş yürümez                                                                                                     | 2   |
|                                                             | Sen benim sağ kolumsun                                                                                                     | 1   |
|                                                             | Patrona sen servis yap                                                                                                     | 1   |
|                                                             | Yapacağımı biliyordum                                                                                                      | 1   |
| <b>Cesaretlendirme (f=64; %14)</b>                          | Bu şekilde devam edin                                                                                                      | 1   |
|                                                             | Sen bu işi Yaparsın/Halledersin/ Hadi koçum yaparsın sen/ sen bunu yapabilecek kapasitedesin                               | 26  |
|                                                             | Daha iyisini yapabilirsin/ Çabalarsan herkesten iyi olabilirsin                                                            | 5   |



|                 |                                                                       |   |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------|---|
|                 | Sen yapamazsan kimse yapamaz/ Bu iş senlik!                           | 5 |
|                 | Bu işte çok iyi olacaksın/ Başarılı olacaksın                         | 4 |
|                 | Bu şekilde çalışmaya devam edersin iyi pozisyonlara geleceğine eminim | 3 |
|                 | Daha önce de yaptınız yine yapabilirsiniz (yapabilirsin)              | 3 |
|                 | Bu iş tam sana göre                                                   | 3 |
|                 | Hadi başarın                                                          | 2 |
|                 | Biz başarılı bir ekibiz/ biz bir ekibiz                               | 2 |
|                 | Rahat ol yaparız/ biz bunu yaparız merak etmeyin                      | 2 |
|                 | Burada patron sensin (Güven)                                          | 2 |
|                 | Haydi aslanım                                                         | 1 |
|                 | Beraber iyi iş başardık                                               | 1 |
|                 | Buranın en hızlı elemanı sensin                                       | 1 |
|                 | Cabbarsın                                                             | 1 |
|                 | Her yere yetersin                                                     | 1 |
|                 | Sen yüzümü kara çıkartmazsın                                          | 1 |
|                 | Seninle birlikte bütün zorlukları aşarız                              | 1 |
| Övgü (f=17; %4) | Senden çok memnunum                                                   | 4 |
|                 | Sen bu işi biliyorsun/ her şeyin en iyisini yaparsın sen              | 3 |
|                 | Sen bu göreve fazlasıyla layıksın                                     | 2 |
|                 | Çok disiplinlisin                                                     | 1 |
|                 | Çok beceriklisin                                                      | 1 |
|                 | Hiç oturmaz mısın, bu kadar enerji nereden geliyor?                   | 1 |
|                 | Çalışmaların kaliteli ve takdire değer                                | 1 |
|                 | İşini severek yapıyorsun                                              | 1 |
|                 | Gördüğüm en iyi pazarlamacıları birisin                               | 1 |
|                 | İş yapış şeklini seviyorum                                            | 1 |
|                 | Performansımız şirketimizi çok önemli değer kazandırdı                | 1 |

Yapılan frekans/yüzdesel analizlere bakıldığında, işgörenlerin en fazla üzerinde yoğunlaştıkları kategori teşekkür/takdir/onaydır (f=227; %49). Bu kategori içerisinde en fazla paya sahip ilk üç kod sırası ile “emeğine sağlık/teşekkür ederim/ eline sağlık/hepinizin elinize sağlık” (f=114), “aferin/takdir/tebrik” (f=40), “başarılı/başarılısın/ harika/ güzel/ güzel iş çıkardın/ süpersin” (f=36) olmuştur. Çalışana kendini değerli hissettirme (f=79; %17) ve çalışana duyulan güvene (f=77; %16) yönelik yönetici geribildirimleri işgörenlerin olumlu duygulanımını arttıran diğer önemli kategorilerdir. Çalışana kendini değerli hissettirme kategorisi içerisinde ‘bugün nasılsın, keyfin yerinde mi?’ (f=19) ve “ustam/arkadaşlar/kardeşim/gençler/adamım/ erkeğin özü” (f=11) öne çıkan kodlar solurken güven kategorisinde “sana güveniyorum/inanıyorum” (f=43) ve “bu iş sende/sana veriyorum/sen takip edersin” (f=9) kodları en yüksek paya sahiptirler. Diğer kategoriler ise sırası ile cesaretlendirme (f=64; %14) ve övgüdür (f=17; %4). Cesaretlendirme kategorisi altında “sen bu işi yaparsın/halledersin/ hadi koçum yaparsın sen/ sen bunu yapabilecek kapasitedesin”

(f=26) ve övgü kategorisi altında “senden çok memnunum” (f=4) öne çıkan kodlar olmuştur.

İşgörenlerin olumsuz duygulanımlarının artmasına sebep olan geribildirim/pekiştireçlerin tespit edilmesine yönelik çalışanlara sunulan açık uçlu soruya verilen cevaplar nitel analiz bağlamında incelendiğinde/indirgeme işlemi yapıldığında 8 kategori ve 96 kod altında konsolide olduğu görülmektedir. Tüm kod ve kategorilerin ifade edilme sıklığı frekansları ile birlikte Tablo 2’de sunulmuştur.

**Tablo 2: İşgörenlerin Olumsuz Duygulanımını Arttıran Geribildirim/ Pekiştireçlerin Kod ve Kategori Listesi**

| Kategoriler                              | Kodlar                                                                                                                                                                                                                                                 | f  |
|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Yıkıcı Eleştiri/Uyarı (f=87; %28)</b> | Olmamış tekrar yap/neden böyle oluyor/ Yapamıyorsun! Bu böyle mi yapılır/?nasıl iş yapıyorsun sen?/ Bunu niye böyle yaptın, bilmiyor muydun?/Berbat olmuş, rezil/Kötüsün/ Eline yüzüne bulaştırdın/ Olmuş mu bu? İçine sindi yani işimdi?/ başaramadın | 27 |
|                                          | Yetersizsin/Beceriksizsin/ sen bu işi yapamıyorsun/ Başarısızsın                                                                                                                                                                                       | 14 |
|                                          | Hadi çabuk ol/geç kaldık/hızlı ol/ Acele et/ Çok yavaşsın/ Daha bitmedi mi?                                                                                                                                                                            | 10 |
|                                          | Beğenmedim                                                                                                                                                                                                                                             | 7  |
|                                          | Pasif kalıyorsun/ Daha çok çalışmalısın/ Kendini biraz daha göster                                                                                                                                                                                     | 4  |
|                                          | Dikkatinizi işinize vermiyorsunuz                                                                                                                                                                                                                      | 4  |
|                                          | Seni uyarmıştım                                                                                                                                                                                                                                        | 3  |
|                                          | Görmüyor musun misafir bekliyor/ Misafire neden bakmadın?                                                                                                                                                                                              | 3  |
|                                          | Laf gelmesin                                                                                                                                                                                                                                           | 2  |
|                                          | Çalışmıyorsun/ Düzgün çalış                                                                                                                                                                                                                            | 2  |
|                                          | Ben öyle mi dedim                                                                                                                                                                                                                                      | 1  |
|                                          | Ben sana bunu anlatmıştım                                                                                                                                                                                                                              | 1  |
|                                          | Sorumsuzsun                                                                                                                                                                                                                                            | 1  |
|                                          | Bunu bir daha yaptığını görmeyeyim                                                                                                                                                                                                                     | 1  |
|                                          | Cevap verme bana.                                                                                                                                                                                                                                      | 1  |
|                                          | Bir daha olmasın                                                                                                                                                                                                                                       | 1  |
|                                          | Yandık                                                                                                                                                                                                                                                 | 1  |
|                                          | Bu işi sana verdiğime pişmanım                                                                                                                                                                                                                         | 1  |
|                                          | İşe uygun giyinmemişsin                                                                                                                                                                                                                                | 1  |
|                                          | Telefonda çok konuşuyorsun                                                                                                                                                                                                                             | 1  |
|                                          | Mesai saatine dikkat edelim                                                                                                                                                                                                                            | 1  |
| <b>Güvensizlik (f=61; %19)</b>           | Neredesin yine, ne yapıyorsun?/Nereye?/ Neden geç kaldın?/ Şu anda ne işle uğraşıyorsun?/ Bir gittin gelemedin                                                                                                                                         | 13 |
|                                          | Bunu yapamayacağını tahmin etmiştim/sen bu işi yapamazsın                                                                                                                                                                                              | 12 |
|                                          | Hala bitiremedin mi?/Daha bitmedi mi?                                                                                                                                                                                                                  | 10 |
|                                          | Umarım                                                                                                                                                                                                                                                 | 6  |
|                                          | Yapabilecek misin/yaparsın herhalde                                                                                                                                                                                                                    | 5  |
|                                          | Senin yapacağın iş bu kadar olur                                                                                                                                                                                                                       | 4  |
|                                          | Aman dikkat edelim/yanlışlık olmasın                                                                                                                                                                                                                   | 2  |
|                                          | Bak unutma                                                                                                                                                                                                                                             | 2  |
|                                          | İyice kontrol ettin mi?/hiç mi yokmuş?                                                                                                                                                                                                                 | 2  |
|                                          | Sen bırak ben yaparım bu işi                                                                                                                                                                                                                           | 2  |



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

|                                                       |                                                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
|                                                       | Güvenimizi boşa çıkarma                                                                                       | 1  |
|                                                       | İşi size vermekle hata mı ettim acaba?                                                                        | 1  |
|                                                       | Allah'a emanet gidiyoruz                                                                                      | 1  |
| <b>Tehdit (f=57; %18)</b>                             | Yapamayacaksan başkasına vereyim                                                                              | 12 |
|                                                       | Yapamayacaksan bırak git/ Kapı orda, işine geliyorsa!                                                         | 9  |
|                                                       | Yerine adam çok/dışarıda adam çok/Piyasada iş arayan çok insan var/kimse vazgeçilmez değildir                 | 10 |
|                                                       | Beğenmeyen gidebilir/daha iyisini kim yapıyorsa oraya gidin/Kimse zorla çalışın demiyor size                  | 8  |
|                                                       | Ayağını denk al/ Sonun kötüye gidiyor/ Bak sonra Olacaklardan ben sorumlu değilim                             | 4  |
|                                                       | Çalışan olduğunu unutma                                                                                       | 2  |
|                                                       | Tutanağını tutarım                                                                                            | 2  |
|                                                       | Seninle çalışmak istemiyorum                                                                                  | 2  |
|                                                       | Hatayı kabul etmiyorum.                                                                                       | 2  |
|                                                       | Sabaha kadar burada olmak istemezsen sanırım                                                                  | 1  |
|                                                       | Bugün bitecek, yoksa                                                                                          | 1  |
|                                                       | Bir daha olursa bu ekipte sana yer yok                                                                        | 1  |
|                                                       | Elimde olsa seni işten çıkartırdım                                                                            | 1  |
|                                                       | Bir bakmışsın bende seni unutuvermişim                                                                        | 1  |
|                                                       | Bana bir şey olmaz sen gidersin                                                                               | 1  |
| <b>Küçük<br/>Düşürme/Aşağılama (f=38;<br/>%12)</b>    | Küfür/ Lan/ Lan bırak, lan bırak!/Sen geri zekâlı mısın?/Aptal, geri zekâlı/ Salak mısınız, bilmiyor musunuz? | 7  |
|                                                       | Sizin yaptığınız işi çocuğumda yapar                                                                          | 3  |
|                                                       | Sana iş bırakanda kabahat                                                                                     | 3  |
|                                                       | Sen işine bak                                                                                                 | 3  |
|                                                       | Uçak mı yapıyorsunuz?/Atomu mu parçalıyorsunuz?                                                               | 3  |
|                                                       | Tamam, çık dışarı/ Defol git/ Gözüm görmesin seni                                                             | 3  |
|                                                       | Kaç yıllık bellboysun hala yapamıyorsun/ Bunu bilmemene anlam veremiyorum                                     | 2  |
|                                                       | Yine mi sen                                                                                                   | 2  |
|                                                       | Seni umursamadığımı söylemiştim.                                                                              | 2  |
|                                                       | Tamam, yeter, sus                                                                                             | 1  |
|                                                       | Eşininki iş de bu iş değil mi?                                                                                | 1  |
|                                                       | Uğraşamam senle                                                                                               | 1  |
|                                                       | Elli kere anlattım sana                                                                                       | 1  |
|                                                       | Sen yapamayacaksan ben mi yapayım.                                                                            | 1  |
|                                                       | Sen evini nasıl geçindiriyorsun acaba?                                                                        | 1  |
|                                                       | Anlamadığın işlere yorum yapma sen                                                                            | 1  |
| <b>Emredici/Narsistik<br/>Davranışlar (f=36; %11)</b> | Senin gözlerin boş bakıyor                                                                                    | 1  |
|                                                       | Evet kölesiniz                                                                                                | 1  |
|                                                       | Senden beklentim düşük                                                                                        | 1  |
|                                                       | Yapacaksın!/Şu işi yap/ bugün bu iş bitecek                                                                   | 11 |
|                                                       | Mazeret kabul etmiyorum/ hata kabul etmiyorum/ benim olduğum yerde böyle bir hataya yer yok                   | 8  |
|                                                       | Benim sorunum değil / Ben anlamam                                                                             | 4  |
|                                                       | Ben ne dersem o olacak / Benim dediğim gibi olacak                                                            | 3  |
|                                                       | Şu işi doğru dürüst yap                                                                                       | 2  |
|                                                       | Tabi ki bağıracağım                                                                                           | 2  |
|                                                       | Her şeyi ben mi düşüneceğim                                                                                   | 1  |
|                                                       | Ben olmazsam bu şirket batar                                                                                  | 1  |
|                                                       | Fikrinizi sormadık                                                                                            | 1  |
|                                                       | Kendin yap                                                                                                    | 1  |
|                                                       | Bilmiyorsan araştır                                                                                           | 1  |



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

|                                   |                                                                                   |    |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|----|
|                                   | Hiçbir şey için yanıma gelme                                                      | 1  |
| <b>Genelleme Yapma (f=27; %9)</b> | Siz zaten.../ Siz zaten hiçbir şey yapmıyorsunuz/ siz zaten ne işe yararsınız ki? | 10 |
|                                   | Bir işi beceremiyorsunuz/Sizin yapacağınız iş bu kadar olur                       | 3  |
|                                   | Hep böyle yapıyorsun                                                              | 3  |
|                                   | Rehavet içerisindesiniz/Çok yavaşsınız, savsaklıyorsunuz                          | 2  |
|                                   | Siz nasıl çalışıyorsunuz                                                          | 2  |
|                                   | Bugün ne yaptınız ki!                                                             | 3  |
|                                   | Bu yönlendirmeyi buradan almayı düşünmüyor musunuz?                               | 1  |
|                                   | Hal ve hareketlerinize dikkat edin                                                | 1  |
|                                   | Bu işi niye yapmadınız?(Başkasının işi)                                           | 1  |
|                                   | Sende hep aynı şeyleri tekrar edip duruyorsun zaten                               | 1  |
|                                   |                                                                                   |    |
| <b>Fazla İş Yüğü (f=5; %2)</b>    | Akşam mesai var                                                                   | 3  |
|                                   | Şu postayı da sen al                                                              | 1  |
|                                   | O işi de sen yap                                                                  | 1  |
| <b>Cezalandırma (f=3; %1)</b>     | Yemeğe gitmeyin                                                                   | 1  |
|                                   | Dinlenme saati yok bugün                                                          | 1  |
|                                   | Bundan sonra izin mizin yok!                                                      | 1  |

Yapılan frekans analizi sonuçlarına bakıldığında çalışanların olumsuz duygulanımının artmasına sebep olan en önemli kategoriler sırası ile yıkıcı eleştiri/uyarı (f=87; %28), güvensizlik (f=61; %19) ve tehdit (f=57; %18) olmuştur. Yıkıcı eleştiri/uyarı kategorisi içerisinde “olmamış tekrar yap/neden böyle oluyor/yapamıyorsun! /berbat olmuş, rezil” (f=27), “yetersizsin/beceriksizsin/ sen bu işi yapamıyorsun/ başarısızsın” (f=14) ve “hadi çabuk ol/geç kaldık/hızlı ol/ acele et/ çok yavaşsın/ daha bitmedi mi?” (f=10) kodları çalışanlar tarafından en sık ifade edilen olumsuz yönetici geribildirimleri olmuştur. Güvensizlik kategorisi içerisinde “neredesin yine, ne yapıyorsun?/nereye?/ şu anda ne işle uğraşıyorsun?” (f=13), “bunu yapamayacağını tahmin etmiştim/sen bu işi yapamazsın” (f=12), “hala bitiremedin mi?/daha bitmedi mi?” (f=10) kodları ön plana çıkmaktadır. Tehdit kategorisinde ise “yapamayacaksan başkasına vereyim” (f=12), “yapamayacaksan bırak git/ kapı orda, işine geliyorsa!” (f=9) ve “yerine adam çok/dışarıda adam çok/piyasada iş arayan çok insan var/kimse vazgeçilmez değildir” (f=10) çalışanlar tarafından en sık ifade edilen kodlardır. “Küçük düşürme/aşağılama” (f=38; %12), “emredici/narsistik davranışlar” (f=36; %11) ve “genelleme yapma” (f=27; %9) ön plana çıkan diğer kategoriler olmuştur. Küçük düşürme/aşağılama kategorisinde “küfür/ lan bırak! /sen geri zekâlı mısın?/aptal, geri zekâlı/ salak mısınız, bilmiyor musunuz?” (f=7), emredici davranışlar kategorisinde “yapacaksın!/şu işi yap/ bugün bu iş bitecek” (f=11) ve genelleme yapma kategorisinde “siz zaten.../ siz zaten hiçbir şey yapmıyorsunuz/ siz zaten ne işe yararsınız ki?” (f=10) olumsuz yönetici geribildirimlerinin ön plana çıktığı görülmektedir.



## **5. Sonuç ve Tartışma**

Araştırma bulgularına göre yönetici tarafından verilen geribildirim sürecinin teşekkür, takdir ve onay cümleleri/davranışları içermesi işgörenleri mutlu eden geri bildirim davranışları içerisinde en önemlilerinden biridir. Çalışan yaptığı iş karşısında onaylanmak, yaptığı işin kıymetli olduğunu ve amacına ulaştığını bilmek istemektedir. Aynı zamanda memnuniyeti ve çalışanın bu işe layık olduğunu hissettiren başka bir ifade ile övgü sağlayan geribildirim cümleleri ile çalışanı cesaretinin artmasını sağlayan mesajlar da çalışan mutluluğunu arttırmaktadır. Geribildirimler ile çalışana kendini değerli hissettirerek çalışanın olumlu duygulanımının artması da bu çalışmanın diğer bir bulgusudur. Çalışanlar kendileri ile yakın bireysel ilişkiler kuran, ilgili, yardımsever, söylemlerinde nezaket ve saygıyı barındıran yöneticilerinin varlığı durumunda daha mutlu olmaktadır. Literatürde bu bulgular ile paralel olan çalışmalar mevcuttur. Çalışanları mutlu eden öncelikli geribildirim özellikleri içerisinde geribildirim saygı ve özen içermesi ilk sırada yer almaktadır (Alparslan ve Yastioğlu, 2017). Yine Alparslan vd. (2017) çalışanları mutlu eden davranışların başında insaniyete bağlı özenli, saygılı, anlayışlı ve hoşgörüsü yüksek davranışların geldiğini ifade etmiştir. Teşekkür etmek ve takdir iyi hisler, neşeli anılar, daha yüksek benlik saygısı sağlamaktadır. Ayrıca takdir etmek, çalışanın iş-yaşam dengesi üzerinde de olumlu etkilere sahiptir. Minnettarlık ile çalışanın kendini değerli hissettirmesinin sağlanması stresi azaltabilir hatta kişinin sağlığını iyileştirebilir (Saedon, vd., 2012; Frampton, vd., 2017, Lin, 2017). Dolayısıyla bir yönetici/amir/lider çalışanlarını takdir etmesi ile çalışanın yalnızca bağlılığını ve performansını arttırmakla kalmaz bununla birlikte çalışan refahının da artmasını sağlamış olur.

Güven içeren ve güven ikliminin oluşmasını sağlayan yönetici geribildirimlerinin çalışanların olumlu duygulanımının artmasını sağlaması araştırmanın bir diğer önemli bulgusudur. Yöneticinin çalışanına güvendiğini cümleleri ile açık ve net bir şekilde ifade etmesi (sana güveniyorum/inanıyorum, siz bu işi yaparsınız, gözüm arkada kalmayacak, kararı sana bırakıyorum) güven ikliminin oluşmasını sağlamaktadır. Çalışana güvenildiğini hissettiren, tutarlı ve yapıcı geribildirimler çalışan performansının artmasını sağlamak adına güçlü birer araç olarak kullanılmaktadır (Hattie ve Timperley, 2007). Özellikle olumlu geribildirim davranışları güven



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

oluşturmakta, kişilerarası engelleri kaldırmakta, ekipteki herkesin olumlu duyguları deneyimlemesini sağlamaktadır (Jacoub, 2014; Interaction Associates, 2014). Dolayısıyla bu tür geribildirimlerin yöneticinin yer alması gerekmektedir. Sonuç olarak işgörenlere beklentileri doğrultusunda, performansları hakkında geribildirimde bulunmak, fikirlerine değer vermek, kararlara ilişkin önerilerini dikkate almak, kendi yetki alanları çerçevesinde sorumluluk vermek ve doğru bir iletişim yöntemi örgüt içinde güven duygusunun oluşmasını sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu araştırmada ayrıca işgörenlerin olumsuz duygulanımının artmasına sebep olan geribildirim ve pekiştireçler incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre, çalışanların duygu durumlarını olumsuz olarak en fazla etkileyen geribildirim davranışları yıkıcı eleştiri/uyarıdır. Başka bir ifade ile sorun yaratan davranışlar üzerine konuşulmadan, doğrudan saldırı ve kişisel eleştiri şeklinde verilen geribildirimler çalışanların mutsuz olmalarına sebep olmaktadır. Yine geribildirim çalışanlara güvenilmediğini hissettirir şekilde güvensizlik ortamı oluşturması, tehdit edici söylem ve davranışlar içermesi, çalışanı küçük düşürme ve aşağılamaya yönelik olması ve emredici/narsistik davranışlar içermesi çalışanı mutsuz etmekte hatta çalışan tarafından bu olumsuz geribildirimlerin ceza olarak algılanmasına sebep olmaktadır.

### Kaynakça

- Alparslan, Ali M. & Yastioğlu, S. (2017). *İşgörenleri mutlu eden geribildirim özelliklerini belirlemeye yönelik bir saha araştırması*, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Kongresi Tam Metin Bildiriler Kitabı, Zonguldak, 366-373.
- Alparslan, Ali M., Yastioğlu, S. & Taş, M. A. (2017, Kasım). *İşgörenleri mutlu eden yönetici davranışlarını belirlemeye yönelik bir araştırma*. 5. Örgütsel Davranış Kongresi Sözlü Bildiri, Antalya.
- Ashford, S. J., & Cummings, L. L. (1983). Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational Behavior And Human Performance*, 32(3), 370-398.
- Ashford, S. J., & Cummings, L. L. (1985). Proactive feedback seeking: The instrumental use of the information environment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 58(1), 67-79.
- Atkinson, J. W. (1964). *An introduction to motivation*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- Bandura, A., & Cervone, D. (1983). Self-evaluative and self-efficacy mechanisms governing the motivational effects of goal systems. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 45(5), 1017.





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Bee R. Bee F. (1997). *Yapıcı Geribildirim* (Ankara: Gökçe Ofset ve Matbaacılık, 1.Baskı) (Çev.: A. Bora ; O. Cankoçak)
- Brookhart, S. M. (2008). Feedback that fits. *Engaging the whole child: Reflections on best practices in learning, teaching, and leadership*, 166-175.
- Cameron, K. (2012). *Pozitif liderlik uygulamaları*. (Çev. T. Çekinirer). İstanbul: Artan Yayınevi.
- Csikszentmihalyi, M. (2009). The promise of positive psychology. *Psihologijiske Teme*, 18(2), 203-211.
- Dökmen, Ü. (1982). Farklı tür geribildirim (feedback) öğrenmeye etkisi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 15 (2), 71-79.
- Frampton, A., Fox, F., Hollowood, A., Northstone, K., Margelyte, R., Smith-Clarke, S., & Redwood, S. (2017). Using real-time, anonymous staff feedback to improve staff experience and engagement. *BMJ Open Quality*, 6(1), u220946-w7041.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16 (2), 250-279.
- Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The power of feedback. *Review Of Educational Research*, 77(1), 81-112.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2013). *The Student Leadership Challenge: The Five Practices of Exemplary Leadership*. John Wiley & Sons.
- Leung, K., Su, S., & Morris, M. W. (2001). When is criticism not constructive? The roles of fairness perceptions and dispositional attributions in employee acceptance of critical supervisory feedback. *Human Relations*, 54(9), 1155-1187.
- Levin, P. M. (1935). The neurological aspects of uveo-parotid fever. *The Journal of Nervous and Mental Disease*, 81(2), 176-191.
- Lin, C. C. (2017). The effect of higher-order gratitude on mental well-being: Beyond personality and unifactoral gratitude. *Current Psychology*, 36(1), 127-135.
- London, M. (2003). *Job feedback: Giving, seeking, and using feedback for performance improvement*. Second Edition, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Peter R. Garber. (2004). *Giving and receiving performance feedback*. Human Resource Development.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- Saedon, H., Salleh, S., Balakrishnan, A., Imray, C. H., & Saedon, M. (2012). The role of feedback in improving the effectiveness of workplace based assessments: a systematic review. *BMC medical education*, 12(1), 25.





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Sirota, D., Mischkind, L. A. & Meltzer, M. I. (2005). *The enthusiastic employee: How companies profit by giving workers what they want*. New Jersey: Pearson Education.

Weiner, B. (Ed.). (1974). *Achievement motivation and attribution theory*. General Learning Press.

Workplace feedback: The complete guide to giving and getting - for top bosses, entry-levels, and everyone in between, *Interaction Associates*. Erişim tarihi: 27.08.2018, [http://interactionassociates.com/sites/default/files/whitepapers/IA\\_Feedback\\_Guide\\_2014.pdf](http://interactionassociates.com/sites/default/files/whitepapers/IA_Feedback_Guide_2014.pdf)

Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 15-32.

Zajonc, R. B., & Brickman, P. (1969). Expectancy and feedback as independent factors in task performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 11(2), 148.



## İŞE İLİŞKİN ÖZ-YETERLİK ALGISININ İŞ YERİNDE SOSYAL AĞ KURMA DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: CİNSİYETE DAYALI BİR DEĞERLENDİRME

**Dr. Öğr. Üyesi Anıl BOZ SEMERCİ**

*Hacettepe Üniversitesi, anilboz@hacettepe.edu.tr*

**Prof. Dr. Azize ERGENELİ**

*Hacettepe Üniversitesi, ergeneli@hacettepe.edu.tr*

### Özet

Ağ kurma, bireylerin diğer bireylerle ilişki kurma ve bu ilişkiyi yönetme sürecidir. Kurulan bu ilişkiler kişiye işinde ve/veya kariyerinde yarar sağlamaktadır. Bireyin kişilik özellikleri, kurdukları ve sürdürdükleri ilişkiler ağında oldukça önemli bir yere sahiptir. Bu çalışmada işe ilişkin öz-yeterlik algısının işte sosyal ağ kurma davranışları üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Ancak bu etkide çalışanların cinsiyetlerine göre bir farklılık olması beklenmektedir. Çalışmanın verileri basit tesadüfi örnekleme ile özel işletmelerde çalışan 203 çalışandan elde edilmiştir. Bulgulara göre; kendisini iş bakımından yeterli bulan çalışanlar, işletme içinde sosyal ağ kurma davranışlarını daha çok göstermektedirler. Ne var ki bu etki erkek çalışanlarda, kadın çalışanlara kıyasla daha yüksektir.

**Anahtar Kelimeler:** Öz-yeterlilik, Ağ Kurma Davranışları, Çalışanlar, İş Görenler

### 1. Giriş

Ağ kurma davranışları, örgütsel davranış alan yazınında az çalışılmış konulardan biridir. Ağ kurma sürecinde bireyler, işlerinde veya kariyerlerinde kendilerine yarar sağlayacağı inancı ile başkalarıyla ilişkiler kurmak ve bu ilişkileri yönetmek amacıyla çeşitli davranışlarda bulunmaktadır. Forret ve Dougherty (2004)'ye göre çalışanlar hem örgüt içinde hem de örgüt dışında yer alan kişilerle ağ kurmaya çalışabilmektedirler. Diğer bir deyişle birey kariyerinde ilerlemesine ve/veya işinde kendisinden beklenen talepleri gerçekleştirmesine yardımcı olacağını düşündüğü işletme içinden veya dışından kişilerle ilişki kurmaya çalışmaktadır.



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

İşletmeler ve bireyler kurdukları ağlarla içinde bulundukları çevrenin sosyo-kültürel yapısına ayak uydurabilmekte, yasal olarak kabul görmekte, böylece hukuki olarak o çevrede yer alan kurum ve kuruluşlarla aralarında güven oluşmasını sağlamaktadırlar (Hoang ve Antoncic, 2003, Witt, 2004). Bu durum, yeni kurulan işletmeler açısından daha da önemli görünmektedir. Bu nedenle olsa gerek, ağ kurma davranışları üzerine yapılan sınırlı sayıdaki çalışmalar daha çok girişimcilik alanında yoğunlaşmıştır.

İlgili yazında bireylerin iş yerinde kurdukları sosyal ağlarla ilintili fazla çalışmaya rastlanmamıştır. Oysa işte yükselmek, tercih edilir önemli projelerde yer almak ya da performans değerlendirme sürecinden tatmin olmak gibi konularda bu ağların etkisi olduğu görüşü genelde tartışılmaktadır. Ancak her birey bu ağları oluşturmak, sürdürmek ve yönetmek konusunda aynı düzeyde başarılı olmayabilmektedir. Ağ kurma davranışlarının bireylerin farklı kişilerle ilişkiler kurmasını gerektirmesi sebebiyle, birçok bireysel özelliğin bu davranışlarda etkisi olabileceği, hatta yetiştirilme süreçlerindeki farklılıklar sebebiyle kadın ve erkekler açısından aynı olmayabileceği düşünülmektedir. Önceki çalışmalarda cinsiyete dayalı değerlendirmelerin eksikliği göz önüne alınarak bu çalışmada, kişilerin iş yerinde sosyal ağ kurma davranışlarının öz-yeterlik algılarıyla ilişkisinin incelenmesi ile bu ilişkinin kadın ve erkek çalışanlarda farklılaşıp farklılaşmadığının araştırılması amaçlanmıştır.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

Ağ kurma üzerine yapılan değerlendirmelerin önemli bir kısmı ağların yapısı üzerinedir. Ağ içerisinde bulunan kişi sayısını ifade eden ağ büyüklüğü, ağların birbirinden farklarını ortaya koyan ağ çeşitliliği, kurulan ağların yoğunluğu ve kişinin ağ içerisindeki konumu, ağın yapısı ile ilgili göstergelerdir (Özdemir, 2008). Ağın yapısı ulaşılacak istenen kaynağa göre değişebilmektedir. Bu konuda geliştirilen ve bu çalışmanın kavramsal çerçevesini oluşturan kuram, sosyal kaynaklar kuramıdır.

Lin (1999) tarafından geliştirilen sosyal kaynaklar kuramına göre ağın yapısı; ulaşılacak istenen kaynak, bireyin özellikleri ve ağ içerisinde bulunan ilişkilerin gücüne göre değişebilmektedir. Buna göre kaynak, ulaşılması güç bir kaynak ise bireyin bu kaynağa ulaşmasına imkân verecek konumda olması ve kaynağa ulaşabilecek bireysel özelliklere



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

sahip olması önemli olmaktadır. Bu durumda bireyin kaynağa ulaşmak için gerekli olan ilişkileri kurabilecek özelliklere sahip olması kadar, bu özellikleri taşıdığına inanması da gerekmektedir. Bireyin kendi yapabilirliklerinin farkında olması, onun ilişki ağını kurmak amacıyla gereken adımları atması için önemlidir. Öz-yeterlik algısı adı verilen bu durum, bireyin kendisinin bir şeyleri yapıp yapamayacağına ilişkin algısını ifade etmektedir.

Bandura (1997), sosyal öğrenme kuramı içerisinde yer verdiği öz-yeterliği, kişinin belirli eylemleri yerine getirebilme kapasitesinin olduğuna dair inancı olarak tanımlamaktadır. Bazı yazarlar, öz-yeterliği insan davranışlarını düzenleyen birincil faktör olarak belirtmektedirler (Luszczynska vd., 2005, aktaran: Uysal, 2013). Öz-yeterliği yüksek olan bireylerde, ulaşmak istedikleri şeyi elde etmek için gereken becerilere sahip olduklarına dair güçlü bir inanç olduğundan, hedefe yönelik davranışlarda bulunmaya motive oldukları ve başarılı sonuçlar elde ettikleri görülmektedir. Bazı çalışmalarda öz-yeterlik algısının bireylerin iş tatminini artırdığı, işteki başarı düzeylerini yükselttiği belirlenmiştir (Akgündüz, 2013; Basım vd., 2008; Klassen ve Chiu, 2010; Schwarzer ve Hallum, 2008). Bu bulgular, öz-yeterliği yüksek bireylerin işte başarılı olmak için gerekli olan kaynaklara ulaşabilmek amacıyla, iş yerinde ağlar kurmaya daha istekli olacaklarını, hatta bunun için gereken beceriye sahip oldukları inancı ile gerekli adımları daha da kolay atabileceklerini düşündürmektedir. Bu nedenle bu çalışmanın bir amacı işe ilişkin öz-yeterlik algısı ile iş yerinde kurulan sosyal ağlar arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmektir.

Öz-yeterlik algısı bireyin kişisel özellikleri ve çevresiyle yakından ilintilidir. Bireyin fizyolojik özellikleri, sağlıklı oluşu, strese dayanıklılığı, endişeli olma durumu, ruh hali, kendisinin yeterli olduğuna yönelik inancı üzerinde etkilidir. Diğer taraftan, öz-yeterlik algısı bireyin erken çocukluk yaşlarından itibaren yaşadığı başarılı deneyimler, altından kalktığı durumlarla da ilişkili olup, hayatı boyunca öğrendikleri ile gelişmeye devam etmektedir. Bireyler benzer durumlarla karşılaştıklarında, daha önce yaşadıkları başarılı deneyimleri nedeniyle yapabilirliklerine olan inançları yükselmektedir. Ancak tamamen yeni bir durumla karşılaştıklarında, bu durumun taşıdığı belirsizlik onlarda daha düşük bir öz-yeterlik algısına neden olabilmektedir. Böyle durumlarda geçmişteki başarılarını düşünerek kendilerini motive etmeleri gerekebilmektedir. Nitekim çevredeki diğer



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

kişilerin bireyin öz-yeterlik algısında önemli bir yeri bulunmaktadır. Bireyin çevresindeki kişilerin, bireyi bazı şeyleri yapabileceği konusunda cesaretlendirecek ifadeler kullanması ve ona olumlu geri bildirimler vermesi öz-yeterlik gelişimi için son derece önemlidir. Diğer taraftan, öz-yeterlik algısı sadece bireyin kendi deneyimleriyle oluşmamakta, bireyin çevresindeki kişiler ona bazı davranışlarıyla da model olabilmektedirler. Bireyin öz-yeterlik inancı, çevresindekilerin zor durumlarla baş ettiğini gözlemleyip onları taklit ederek benzer başarılarla ulaşması ile de oluşabilmektedir.

Bireyin yetiştirildiği çevre, onun kendi yapabilirliklerine inancı üzerinde oldukça etkili olduğundan, çevresiyle kurmasına izin verilen etkileşimler dolayısıyla kurduğu ilişkilere dair deneyimlerinin onun ileride iş yerinde kuracağı ağlar üzerinde etkili olacağı düşünülmektedir. Kadın ve erkeklerin, çocukluklarından itibaren, çevreleriyle kurdukları ilişkiler bakımından farklı değerler ile yetiştirildikleri göz önünde bulundurularak, bu çalışmada ayrıca, bireylerin öz-yeterlik algısı ile işyerinde kurdukları sosyal ağlar arasındaki ilişkinin cinsiyet bakımından farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmaya çalışılacaktır.

Cinsiyet ve işe ilişkin öz-yeterlikle ilgili çalışmalardan farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Bazı araştırmacılar kadın ve erkek katılımcıların öz-yeterlikleri bakımından birbirlerinden farklılaşmadıklarını ortaya koyarken (Azar, 2010; Üstüner vd., 2009), bazı araştırmacılar kadınların öz-yeterlik algılarının daha yüksek olduğunu bulmuşlar (Çevik, 2011), bazıları ise farklı alt boyutlarda tam tersine erkekler lehine sonuçlara ulaşmışlardır (Koç, 2013). Akademik öz-yeterlik ile ilgili olarak yapılan 187 çalışma üzerinde gerçekleştirilen bir meta analiz, benzer biçimde az da olsa erkekler lehine bir sonuç olduğunu ortaya koymuştur (Huang, 2013). Bu sonuçlar öz-yeterlik algısı bakımından kadın ve erkeklerin ne denli farklılaştıkları konusunda çelişkili sonuçlar olduğunu ortaya koymaktadır.

Bireylerin içinde yetiştikleri sosyal yapı, onları belli ve tercih edilir bir forma sokarken, işte nasıl davranmaları gerektiği hakkında da bilgi vermektedir (Garcia ve Welter, 2011). Sosyal kimlik kuramına göre bireyler, uygun davranışa karar verirken ait oldukları grubun normlarını referans almaktadırlar. Diğer bir ifadeyle, birey önce gruplandırmalar yapmakta, sonra kendisini belli bir gruba dâhil olarak tanımlamakta ve



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

bu grubun standartları içinde davranmaya çalışmakta, daha sonra başkalarını da bu açıdan değerlendirmektedir. Bu gruplandırmalardan biri cinsiyete dayalıdır. Toplumlardaki cinsiyete dayalı gruplandırma, bireyin diğer cinsiyete karşı sosyal kimliğinin formasyonu üzerinde çok etkilidir. Aile içindeki davranışları gözlemleyen birey bu formasyonu almaktadır.

Bazı yazarlar, kadın girişimcilerin karşılaştıkları önemli engellerden birinin sosyal ağ kurmadaki eksiklikleri olduğunu ancak ağların kadınların kurdukları işletmeler için çok gerekli olduğunu belirtmişlerdir (Teoh ve Chong, 2008; Lee vd., 2011). Kadınların ağ kurmada zorlanmalarının bir nedenini, kadınların sosyalizasyon sürecinin erkeklerden farklı olmasına, diğer nedenini profesyonel deneyim eksikliklerine bağlamışlardır. Bu açıklama, öz-yeterlik algısının oluşum sürecinde olduğu gibi bireyin önceki başarılı deneyimlerinin sonraki adımları atması için kendisine cesaret verdiğini göstermesi bakımından ilginçtir. Bu da kadınların yeterli iş hayatı deneyimleri olmadığına işaret etmektedir. Kadınların yeterince iş hayatı deneyimi olmaması toplumsal kültürel değerlerle de ilintilidir. Politik liderlikte, ahlaki otoritede, sosyal önceliklerde erkek egemenliğinin baskın olduğu toplumlarda ataerkil değerler daha güçlü olmaktadır. Bu değerlerden biri de kurulacak sosyal ağlara erkeğin karar vermesidir (Shaditalab ve Mehrabi, 2010). Daha eril olan toplumlarda cinsiyete dair kalıp yargılar vardır ve çocuklar geleneksel cinsiyet rollerini öğrenerek sosyalleşmektedirler (Hofstede, 2001). Buna göre kadınlardan nazik ve “kadına yakışır” biçimde davranmaları, erkeklerdense daha kararlı, sorumluluk alan ve ihtiraslı olmaları beklenmektedir. Eril toplumlarda görülen cinsiyete dayalı kalıp yargılar, kadının daha çok evdeki sorumlulukları üstlenen taraf olmasını beklemekte bu da kadının iş hayatında yeterince yer almasını ve yaşayarak ya da gözlem yaparak işte sosyal ağ kurma deneyimlerine sahip olmasını engellemektedir.

Güç mesafesi yüksek toplumlarda güç farklılığının temeli gelenekseldir (Hofstede, 2001). Bu toplumlarda aileler çocuklarına itaat etmeyi öğretmektedirler. Güç mesafesi yüksek toplumlardaki örgütlerde bilgi akışı hiyerarşik düzene göre sağlanmaktadır. Bu nedenle bilgiye ulaşmak isteyen bireyin üst hiyerarşik kademelerde bulunanlara ulaşması gerekmekte ancak güç mesafesi nedeniyle de bu kolay olmamaktadır. Dolayısıyla cinsiyete dayalı kalıp yargılar nedeniyle daha çok alt düzey işlerde istihdam



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

edilen kadınların üst düzeydeki çalışanlarla ağlar kurmasının da ayrıca zor olacağı düşünülebilir.

Yapılan çalışmalarda da kadınların örgüt içi ağ kurma faaliyetleri incelendiğinde, erkeklere nazaran daha az sosyalleşme davranışı gösterdikleri elde edilmiştir (Forret ve Dougherty, 2001). Bu durumun sebeplerine bakıldığında kadınların işletme içinde daha az etkili pozisyonlarda çalıştıkları, erkeklerin ise yetki, güç ve kaynak erişimi konularında çok daha güçlü pozisyonlarda yer aldıkları görülmüştür. Ancak bir başka çalışmada farklı bir sonuç rapor edilmiştir. Araştırmacılar, Pakistan'daki küçük ve orta ölçekli işletmelerde çalışan kadınların kurdukları sosyal ağlar bakımından erkeklerden farklılaşmadıklarını ortaya koymuşlardır (Khaliq vd., 2016). Dolayısıyla bu çalışmanın diğer amacı da, işe ilişkin öz-yeterlik algısının iş yerinde sosyal ağ kurma davranışıyla ilişkisinin cinsiyet bakımından farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesidir. Daha spesifik olarak, işe ilişkin öz-yeterlik algısı yüksek olan bireylerin işletme içerisindeki ağ kurma davranışlarının da yüksek olacağı, ne var ki öz-yeterlik algısının iş ağı üzerindeki etkisinin erkek çalışanlarda, kadın çalışanlara kıyasla, daha yüksek olacağı beklenmektedir.

### 3. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmanın verileri basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile özel işletmelerde çalışan 203 bireyden elde edilmiştir. Veri toplamadan önce işletmelerin insan kaynakları birimlerine araştırmanın amacı ve içeriği konusunda bilgi verilmiş, uygulama izni alınmıştır. Çalışanlara anketler elektronik posta yoluyla gönderilmiş ve elde edilecek verilerin gizliliği garanti edilmiştir. Çalışmaya 103 erkek, 100 kadın katılmayı kabul etmiş ve soruları eksiksiz cevaplandırmışlardır.

Katılımcıların işe ilişkin öz-yeterlik algıları Sherer vd. (1982) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Gözüm ve Aksayan (1999) tarafından yapılan 17 soruluk ölçek ile ölçülmüştür (Örneğin; “işimle ilgili yaptığım planları gerçekleştireceğimden eminim”). Sosyal ağ kurma davranışları Forret ve Dougherty (2004)'nin geliştirdiği ve Özdemir (2008)'in Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarını yaptığı 18 soruluk ölçek ile ölçülmüştür (Örneğin; “iş yerimdeki çalışanlarla öğle veya akşam yemeklerine





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

çıkarmı”). Cevaplar 5’li Likert (1: katılmıyorum; 5: katılıyorum) seçenekleriyle değerlendirilmiştir.

Analiz aşamasında öncelikle, işe ilişkin öz-yeterlilik ve sosyal ağ kurma davranışlarının faktör yapıları doğrulayıcı faktör analizi ile test edilerek, değişkenler oluşturulmuştur. Sonrasında ise işe ilişkin öz-yeterliliğin ağ kurma davranışı üzerindeki etkisi ve bu etkinin kadın ve erkek çalışanlar arasındaki farkı çoklu grup yol analizi ile test edilmiştir.

### 4. Bulgular

Çalışmada önce eksik veri, uç değerler ve normallik testleri üzerinde çalışılmıştır. Ön analizlerden elde edilen bulgular, araştırmanın faktör yapısını test etmede bir sakınca olmadığını göstermiştir. Doğrulayıcı faktör analiziyle maddelerin 0.5’ten yüksek oranlarda ve ilgili faktörlerinde yüklendikleri anlaşılmıştır. Bu durum değişkenlerin bu maddeler ile oluşturulabileceğini ve analizlere bu değişkenlerle devam edilebileceğini göstermiştir. Güvenilirlik analizi; işe ilişkin öz-yeterlilik ölçeği (.82) ve ağ kurma davranışları ölçeği (.85) için kabul edilebilir düzeyi göstermektedir.

**Tablo 1: Yol analizi sonuçları**

| Değişkenler               | Ağ kurma davranışları |       |
|---------------------------|-----------------------|-------|
|                           | $\beta$               | $R^2$ |
|                           |                       | 0.10  |
| İşe ilişkin öz-yeterlilik | 0.25*                 |       |
| Erkek çalışanlar          | 0.21*                 |       |
| Kadın çalışanlar          | 0.17*                 |       |

\* $p < .05$

**Tablo 2: Çoklu grup yol analizi sonuçları**

| Modeller                               | $\chi^2$ | GFI | IFI | CFI | SRMR | RMSEA | $\Delta \chi^2$ |
|----------------------------------------|----------|-----|-----|-----|------|-------|-----------------|
| <b>Model 1:</b><br>Kısıtlanmamış Model | 43.0     | .93 | .92 | .95 | .04  | .03   |                 |

|                                                                  |      |     |     |     |     |     |       |
|------------------------------------------------------------------|------|-----|-----|-----|-----|-----|-------|
| <b>Model 2:</b>                                                  | 59.3 | .91 | .92 | .95 | .04 | .03 | 16.7* |
| Kısıtlanmış Model (Değişkenler arası regresyon katsayıları eşit) |      |     |     |     |     |     |       |

Analizlere modeli oluşturan değişkenler arası ilişkileri belirlemek amacıyla yol analizi ile devam edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre çalışanların işe ilişkin öz-yeterlik algıları, ağ kurma davranışlarını anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir ( $\beta = 0.25$ ,  $p < .05$ ). Buna göre; işe ilişkin olarak kendisini yeterli bulan çalışanlar, işletme içinde ağ kurma davranışlarını daha çok göstermektedirler. İşe ilişkin öz-yeterlik algısı ve çalışanların ağ kurma davranışları üzerine oluşturulan araştırma modelinde açıklanan varyans % 10'dur. Kadın ve erkek çalışanlar açısından bu etkinin farklılaşp farklılaşmadığına bakıldığında, ilişkinin erkek çalışanlar açısından daha güçlü olduğu ( $\beta = 0.21$ ,  $p < .05$ ) ve farkın anlamlı olduğu görülmüştür ( $\Delta \chi^2 = 16.7$ ,  $p < .05$ ).

## 5. Sonuç ve Değerlendirme

Alan yazında ağ kurma davranışları konusunda yapılmış az sayıdaki çalışmalar, daha çok girişimciler ve onların dış çevre ile kurdukları ağlar üzerine yapılmıştır. Bu çalışmada ise çalışanların örgüt içi sosyal ağ kurma davranışları ve bunun bir kişilik özelliği olan öz-yeterlik algısıyla ilgisi ile bu ilişkinin cinsiyet bakımından farklılaşp farklılaşmadığı incelenmiştir.

Çalışmanın bir bulgusu, işe ilişkin öz-yeterlik algısı daha yüksek olan katılımcıların örgüt içinde daha çok sosyal ağ kurma davranışlarında bulunduklarını göstermektedir. Bu sonuç sosyal kaynak kuramındaki; ağ kurmak ile ağı kuracak kişinin sahip olduğu kişilik özelliklerinin ilişkili olduğunu öne süren görüşü destekler niteliktedir. Diğer taraftan, daha önce yapılan araştırmalarda, öz-yeterlik algısının bireyin performansını artırdığı ve daha çok tatmin olma duygusu yaşamasına neden olduğu sonuçları elde edilmiştir (Akgündüz, 2013; Basım vd., 2008; Klassen ve Chiu, 2010; Schwarzer ve Hallum, 2008). Bu bakımdan değerlendirildiğinde, kendisini işi ile ilgili konularda yeterli gören bireylerin, işte gerekli kaynaklara ulaşmak için diğer bireylerle ilişki kurmaya daha istekli olacakları, böylece işleri için gerekenlere ulaşarak daha başarılı



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

olacakları, bunun sonucunda bir sonraki seferde ağ kurma davranışı konusunda daha cesur davranabilecekleri söylenebilir.

Çalışmanın diğer bulgusu cinsiyete dayalı bir değerlendirmedir. Erkek katılımcıların öz-yeterlik algısının, örgüt içinde sosyal ağlar kurmaları üzerinde kadınlara nazaran daha olumlu etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Bu sonuç, kadınların genelde iş hayatında ağ kurmada zorlandıklarına ilişkin bulgularla uyumludur (Forret ve Dougherty, 2001; Teoh ve Chong 2008; Lee vd., 2011). Acker (2006), iş ağı konusunda cinsiyete göre oluşan eşitsizliklerin, fırsatlar, kaynaklar ve çıktılar üzerinde sahip olunan güç ve kontrol ile ilişkili olduğunu ifade etmiştir. Bu bulgu, araştırmaya katılan kadınların çalıştıkları işlerde sosyal ağ kurmak için gereken fırsatlara sahip olmadıklarını düşündürmektedir. Diğer deyişle kadınlar, bazı engeller nedeniyle bu ilişkileri oluşturmada zorlanmaktadır. Bu engellerin en azından bir kısmının kadına yüklenen toplumsal kimlik ve yükümlülüklerden kaynaklanmakta olduğu düşünülebilir. Toplumdaki cinsiyete ilişkin kalıp yargılar, kurumsallaşmış, geleneksel uygulama biçimlerine dönüşmekte ve bunlar bireylerin yakın çevreleri tarafından çok küçük yaşlardan itibaren kendilerine aktarıldığı için kadın ve erkek çalışanlar iş yerinde sosyal ağlarını oluştururken farklı davranabilmektedirler. Buna göre; kadınların öz-yeterliklerinin iş ağı kurmaları üzerindeki etkisinin erkeklere kıyasla daha zayıf olmasının bir nedeni olarak; cinsiyete dair kalıp yargılar gösterilebilir. Bu durumda, öz-yeterliği yüksek olduğu halde bunu iş yerinde gereken kaynaklara ulaşabilmek adına ağlar kurarak değerlendiremeyen kadınların bu açıdan cesaretlendirilmesi, örgüt içinde düzenlenen resmi olmayan toplantılara katılımlarının sağlanması, zaman zaman üst yönetimde yer alan kişilerle bir araya gelmelerine olanak sağlayacak ortamlar yaratılması önerilebilir.

Çalışmanın nicel bir araştırma olması yorumlamada sınırlılık yaratmaktadır. Sonraki çalışmaların nitel yöntemlerle de desteklenmesi daha açıklayıcı olabilecektir. Çalışanların dışadönüklük, deneyime açık olmak gibi kişilik özelliklerinin, örgüt iklimi, kültürü gibi örgütsel özelliklerin, güç mesafesi, toplumsallık gibi kültürel değişkenlerin dikkate alınarak ağ kurma davranışlarının araştırılması, değişkenin açıklanan varyans değerlerini yükseltecek ve daha geniş bir bakış açısı ile değerlendirilebilmesini sağlayacaktır. Ayrıca yaş, eğitim seviyesi ve medeni durum gibi demografik özelliklerin iş ağları ile ilişkilerinin incelenmesi de önerilebilir.



## **Kaynakça**

- Acker, J. (2006). Gender and organizations. In *Handbook of the Sociology of Gender* (pp. 177-194). Springer, Boston, MA.
- Akgündüz, Y. (2013). Konaklama işletmelerinde iş doyumunu, yaşam doyumunu ve öz yeterlilik arasındaki ilişkinin analizi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1).
- Azar, A. (2010). Ortaöğretim fen bilimleri ve matematik öğretmen adaylarının öz yeterlilik inançları. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 6( 12),235–252 .
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Macmillan Book Comp.
- Basım, H. N., Korkmazıyrek, H. ve Tokat, A. O. (2008). Çalışanların öz yeterlilik algılamasının yenilikçilik ve risk alma üzerine etkisi: Kamu sektöründe bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 121-130.
- Çevik, D. B. (2011). Sınıf öğretmen adaylarının müzik öğretimi özyeterlik düzeylerinin incelenmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(1), 145-168.
- Forret, M. L. ve Dougherty, T. W. (2001). Correlates of networking behavior for managerial and professional employees. *Group & Organization Management*, 26(3), 283-311.
- Forret, M. L. ve Dougherty, T. W. (2004). Networking behaviors and career outcomes: differences for men and women?. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 419-437.
- Garcia, M. C. ve Welter, F. (2011). Gender identities and practices: Interpreting women entrepreneurs' narratives. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 31(4),384-404.
- Gözüm, S., ve Aksayan, S. (1999). Öz-etkililik-yeterlik ölçeği'nin türkçe formunun güvenilirlik ve geçerliliği. *Journal of Anatolia Nursing and Health Sciences*, 2(1), 21-34.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Hoang, H. ve Antoncic, B. (2003). Network-based research in entrepreneurship: A critical review. *Journal of Business Venturing*, 18(2), 165-187.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage publications.
- Huang, C. (2013). Gender differences in academic self-efficacy: A meta-analysis. *European Journal of Psychology of Education*, 28(1),1-35.
- Khaliq, C.A., Rehman, M., Shaukat, S. ve Aslam, N. (2016). Gender differences of social networking in sme's: An explanatory study of Pakistan. *MAGNT Research Report (ISSN. 1444-8939)*,3 (9), 325-335.
- Klassen, R. M. ve Chiu, M. M. (2010). Effects on teachers' self-efficacy and job satisfaction: Teacher gender, years of experience, and job stress. *Journal of Educational Psychology*, 102(3), 741.
- Koç, C. (2013). Sınıf öğretmenlerinin öz yeterlik algıları ve yapılandırmacı öğrenme ortamı oluşturma becerilerinin incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi Özel Sayı (1)*, 240-255.
- Lee, J. H., Sohn, S. Y. ve Ju, Y. H. (2011) How effective is government support for Korean women entrepreneurs in small and medium enterprises? *Journal of Small Business Management*, 49(4), 599-616.
- Lin, N. (1999). Building a network theory of social capital. *Connections*, 22(1), 28-51.
- Özdemir, A. A. (2008). Sosyal ağ özellikleri bakış açısıyla sosyal sermaye ve bilgi yaratma ilişkisi: Akademisyenler üzerinde yapılan bir alan araştırması. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 81-102.
- Schwarzer, R. ve Hallum, S. (2008). Perceived teacher self-efficacy as a predictor of job stress and burnout: Mediation analyses. *Applied Psychology*, 57(1), 152-171.
- Shaditalab, J. ve Mehrabi, R. (2010). Patriarchal values girls are more apt to change. *Sociologisk Forskning*, 47(2), 98-111.
- Sherer, M., Maddux, J. E., Mercandante, B., Prentice-Dunn, S., Jacobs, B., ve Rogers, R. W. (1982). The self-efficacy scale: Construction and validation. *Psychological Reports*, 51(2), 663-671.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Teoh, W. ve Chong, S. (2008). Improving women entrepreneurs in small and medium enterprises in malaysia: Policy recommendations. *Communications of the IBIMA* 2, 31-38.
- Uysal, İ. (2013). Akademisyenlerin genel öz-yeterlik inançları: AIBÜ eğitim fakültesi örneği. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 3(2), 144-151.
- Üstüner, M., Demirtaş H., Cömert, M., ve Özer, N. (2009). Ortaöğretim öğretmenlerinin öz-yeterlik algıları. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(17), 1-16.
- Witt, P. (2004). Entrepreneurs' networks and the success of start-ups. *Entrepreneurship & Regional Development*, 16(5), 391-412.



## POLİTİK BECERİ BAĞLAMINDA ÜNİVERSİTE REKTÖRLERİNİN SOSYAL MEDYA YÖNETİMİ: TWİTTER ÖRNEĞİ

**Doç. Dr. Gaye ATİLLA**

*Süleyman Demirel Üniversitesi, gayeatilla@sdu.edu.tr*

**Altan ÖZCAN**

*Süleyman Demirel Üniversitesi altanozcan1@gmail.com*

### Özet

İnternet ile hayatımıza giren alışkanlıkların başında sosyal medya gelmektedir. Üniversite yöneticileri için sosyal medya araçları iki yönlü iletişim ortamı sunabilen önemli araçlardan biri haline gelmiştir. Geniş kitlelere erişme ve karşılıklı iletişim kurma konusunda sosyal medyanın önemli bir yere sahip olduğu düşünülmektedir. Sosyal medya kullanımının giderek yaygınlaşması ve üniversitelerin hedef kitlesinin sosyal medyayı en fazla kullanan bireylerden oluşması, üniversite yöneticilerini de aktif kullanıma yönlendirmektedir.

Bu çalışmada Batı Akdeniz Bölgesi'ndeki rektörlerin Twitter'da sergiledikleri politik beceri davranışlarının irdelenmesi amaçlanmıştır. Söylem analizi yöntemi ile rektörlerin kamuoyu ve ilgili paydaşlarla ne tür mesajlar paylaştığı, öğrencilerin sorunlarına yaklaşımı ve iletişimi güçlendirme konusunda takipçileri ile nasıl etkileşim kurduğu, 2017 yılı Ağustos-Aralık ayları arasındaki paylaşımları, sosyal zeka, kişilerarası ilişkilerde etkileme, ilişki ağı oluşturma, dürüst ve samimi görünme şeklinde kategorize edilerek incelenmiştir.

Sonuç olarak, rektörlerin politik beceri boyutlarında birbirinden farklılaştığı, fakat dürüst ve samimi görünme boyutunda milli ve manevi değerlerimizi anlatan özel günlere ilişkin paylaşımları bakımından benzeştikleri görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** *Politik Beceri, Rektörler, Sosyal Medya, Twitter, Söylem Analizi*

### 1. Giriş

Yeni iletişim teknolojileri kullanıcıları tarafından günlük yaşamda bir alışkanlık haline gelen sosyal medya, genellikle her kültürden geniş kitlelere hitap edebilmektedir. Bilgi ve iletişim teknolojilerine toplumsal ilginin artması, sosyal medyanın gücünü artırarak





## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

sosyalleşme kavramına da yeni bir boyut kazandırabilmektedir. Yeni medya ortamları iletişim faaliyetlerinin odak noktası haline gelmiştir. Her geçen gün artmakta olan sosyal medya kullanımının karşılıklı iletişime olanak tanınması, zaman ve mekân gibi kavramlardan bağımsız olması, farklı temsillere yer vermesi ve kitlelerin kendilerini ifade etmesi belirleyicidir.

Bu bağlam dâhilinde bilgi toplumuna yön veren oluşumların başında gelen üniversite gibi kurumların üst düzey yöneticileri olan rektörlerin, sosyal medya kullanım biçimleri gerek hedef kitlelerine ulaşım noktasında gerek kurumun imaj politikası ve prestiji hususunda önem arz etmektedir. Buradan hareketle yapılan bu çalışmanın gelecek çalışmalara bir zemin hazırlayacağı düşünülmektedir.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **2.1. Yeni İletişim Teknolojileri Hususunda Sosyal Medya**

Sosyal medya, bireylerin internet platformunda birbirleriyle interaktif olarak iletişim kurduğu, aynı zamanda düşüncelerini paylaştığı dinamik bir yapıdır (Borges, 2009). Sosyal medya, teknolojik koşulların gelişimiyle birlikte bir kimsenin çekeceği video ya da resim yoluyla anlık haber mantığıyla hareket eden ve tüm herkesin interaktif katılımını sağlayan bir araç haline gelmiştir. Kullanıcılar arasındaki iletişimi oldukça kolay hale getiren bu çevrimiçi platformlar, bireylerin çevresiyle iletişime geçmesini sağlayan, aynı zamanda işbirliği ve ortaklık oluşturan, insanları etkileme gücünü arttıran ve haberlerin geni kitlelere daha hızlı bir biçimde ulaşmasını sağlayan olanak ve ayrıcalık alanı olarak nitelendirilmektedir (Gönenli ve Hürmeriç, 2012). Sosyal medya aracılığıyla bireylerin ya da kurumların tanınırlığı artmakta, sosyal medyanın etki gücüyle iyi bir reklam yaygınlığı oluşmaktadır.

Kullanıcıların ne yaptıkları, nerede oldukları ve nasıl hissettikleri kısa durum güncellemeleri şeklinde paylaştıkları ve diğer kişilerle iletişim kurabildikleri sosyal ağ sitesi olan Twitter, 2006 yılında kurulmuştur (Kietzmann vd., 2011: 242). Bir mikro blog sitesi ve sosyal ağ olarak oldukça yaygın bir kullanıma sahip olan Twitter, 280 karakterden oluşan, tweet adıyla bilinen metin ve görsel paylaşımı yaparak gündemi takip etme ve çok sayıda kullanıcı ile fikir ve bilgi alışverişi sağlama imkanı



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

sunmaktadır (Karsak vd., 2018: 11). Bir konu üzerinde aynı düşünce buluşulmasını sağlayan sosyal medya araçları başkasının iletisini kendi sayfanda yayınlama (retweet), iletiyi başkasına gönderme (forward) ve “iletiyi beğenme” (like) uygulamaları kullanıcının konu ile bağlantısını kolaylaştırmakta ve de daha fazla etkileşime yol açmaktadır. (Kwak, vd., 2010: 591). Hashtag, “#” karakterinden önce gelen bir karakter dizisidir. Birçok durumda hashtagler, benzer içeriğe katkıda bulunan veya fikri beyan etmek isteyen diğer kullanıcılar tarafından benimsenmektedir (Tsur ve Rappoport, 2012: 643).

### 2.2. Politik Beceri Kavramı

Politik yetenek ifadesi literatürde ilk kez Pfeffer tarafından kullanılmış ve kavramın geliştirilmesinin gerekliliği üzerinde durulmuştur (Treadway vd., 2009: 1). Politik yetenek, kişinin hedefini yükseltebilmesi için başkalarını etkileyebilme yeteneği olarak nitelendirilmektedir (Robbins ve Judge, 2012: 427). Bireyler politik yeteneklerini iş ortamında diğer kişileri doğru analiz yaparak ve bu bilgiyi kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşabilmek adına etkin bir şekilde kullanabilmektir (Blass ve Ferris, 2007: 9; Blicke vd., 2010: 383; Chaudhry vd., 2012: 121). Bireyler, farklı durumlar karşısında davranışlarını değiştirerek bu koşullara uyum sağlayabilmektedirler.

Mayes ve Allen (1977: 673) politik davranışı, örgütün kaynak paylaşım sistemine yönelik düzenlenen eylemler olarak tanımlamıştır. Politik becerinin bilişsel, duygusal ve davranışsal yönleri vardır ve sosyal yetkinliklerin kapsamlı bir modelini oluşturur (Ferris vd. 2007: 295-300).

Politik becerinin sosyal zeka, kişilerarası ilişkilerde etkileme, ilişki ağı oluşturma, dürüst ve samimi görünme şeklinde dört temel alt boyutunun olduğu ve araştırmacılar tarafından yaygın olarak kullanıldığı belirtilmektedir (Akçakanat ve Uzunbacak, 2017: 791-793).

**Sosyal Zekâ:** İnsanları okuma ve anlama yeteneği, durumsal farkındalık yaratma olarak nitelendirilmekte, bazı araştırmalarda sosyal beceriklilik olarak da tanımlanmaktadır. Sosyal anlamda zeki olan bireyler, diğerlerine karşı aşırı derecede dikkatlidirler ve sosyal koşulların fark edilmeyen yönlerini keşfedebilmektedirler. Bu bağlamda, farklı ve değişen durumlar karşısında nasıl davranacaklarını bilirler ve davranışlarını bunlara



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

göre ayarlayabilirler (Blass ve Ferris, 2007: 9). Bu anlamda sosyal zekâya sahip kişilerin farklı sosyal koşulları ve kişileri doğru olarak analiz edebilme, kendini bu koşullara ve kişilere uydurabilme yeteneğine sahip oldukları söylenebilmektedir. Politik beceri boyutunda sosyal zeka düzeyi yüksek çalışanlar, iyi gözlem yapabilmekte olup farklı sosyal ortamlara hızlı adapte olabilmektedirler. Bu kapsamdaki kişiler yüksek sezgisel güçlere sahip olup, koşulları iyi irdelemekte ve de kişilerarası ilişkileri iyi okuyabilmektedirler.

**Kişilerarası İlişkilerde Etkileme:** Diğer insanlarda arzulanan değişimler oluşturabilme becerisi olarak belirtilmektedir. Bu yeteneğe sahip olan bireyler, başkaları üzerinde güçlü bir etkiye sahiptirler (Blickle vd., 2010: 385). İnsanları ikna etme hususunda başarılı olmaktadır. Politik olarak yetenekli kişilerin, başkaları üzerinde güçlü bir etki yaratmalarına yol açan temel unsur, bireyleri etkilemeyi daha kolay hale getiren çekici bir kişisel tarza sahip olmalarıdır (Blass ve Ferris, 2007: 10).

**İlişki Ağı Oluşturma:** İlişki ağı oluşturma veya sosyal sermaye, örgüt içinden ve dışından çeşitli kaynaklara ve ağlara ulaşabilmekle alakalı bir durumdur (Treadway vd., 2010: 138). Politik yeteneklere sahip olan kişiler faydalı ilişkiler kurup ağlar oluşturabilmekte, bu ağlardan faydalanma ve ağları koruma konusunda etkili olabilmektedir (Perrew ve Nelson, 2004: 367; Blass ve Ferris, 2007: 10; Blickle vd., 2010: 385). İlişki ağı oluşturma becerisine sahip kişiler, kolaylıkla arkadaş edinebilmekte ve bu arkadaşlıkları sonucu amaçlara yönelik olarak örgüt içi işbirliğine yer vermektedir.

**Dürüst ve Samimi Görünme:** İçtenlik olarak da tanımlanmakta olan dürüst ve samimi görünme, bireylerin sahip oldukları sosyal zekâya bağlı olarak güvenilir görünmesini sağlamaktadır. Blass ve Ferris (2007: 10), liderin politik yeteneklerinin, takipçilerinin güven ve destek algılamalarını artırdığı ve bu sayede takipçilerin bağlılığının yükseldiğini belirtmiştir. Dürüst ve samimi görünme becerisi yüksek kişiler başkaları tarafından güvenilir, dürüst, içten, söylemlerinde tutarlılık olan biri olarak nitelendirilmektedirler. Dürüst ve samimi görünme, politik beceri hususunda başkalarını istenilen yönde etkileme bakımından büyük önem taşımaktadır.



### **3. Araştırmanın Metodolojisi**

Bu bölümde metodolojiye ilişkin alt başlıklar bulunmaktadır.

#### **3.1. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmada Batı Akdeniz Bölgesi'ndeki üniversite rektörlerinin Twitter'da sergiledikleri politik beceri davranışlarının irdelenmesi amaçlanmıştır. Rektörlerin politik beceri davranışları bağlamında kamuoyuna ve ilgili paydaşlar ile ne tür mesajlar paylaştığı, öğrencilerin sorunlarına yaklaşımı ve iletişimi güçlendirme konusunda takipçileri ile nasıl etkileşimde bulundukları incelenmiştir.

#### **3.2. Araştırmanın Problem Cümlesi**

Araştırmanın problem cümlesini; “Batı Akdeniz Bölgesi'nde yer alan üniversite rektörlerinin Twitter'da sergiledikleri politik beceri davranışları nelerdir?” sorusu oluşturmaktadır.

#### **3.3. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini Batı Akdeniz Bölgesi Antalya, Burdur ve Isparta illerinde yer alan 4 vakıf, 3 devlet üniversitesi olmak üzere toplam 7 üniversitenin rektörünün twitter paylaşımları oluşturmaktadır. Bu kapsamda çalışmanın örneklemini 2017 yılı Ağustos-Aralık ayları arasında yapılan twitter paylaşımları ile sınırlandırılmıştır. Çalışma üniversite adayı öğrencilerin tercih dönemi göz önünde bulundurularak rektörlerin söylemlerinin daha çok kıymet kazandığı Ağustos ayından itibaren başlatılmıştır.

#### **3.4. Analiz Yöntemi**

Araştırma kapsamında söylem analizi yönteminden yararlanılmıştır. Söylem analizi, konuşma ve metinler aracılığıyla meydana gelen anlam ürünleriyle ilgilenen geniş kapsamlı sosyal ve kültürel araştırmalar için kullanılan bir araştırma yöntemidir (Ekşi ve Çelik, 2008). Özellikle son yıllarda sosyal psikolojideki gelişimlere bağlı olarak öne çıkmaktadır. Söylem analizi diğer yandan “anlam”ın çeşitliliğini ve değişkenliğini inceleyen ileri düzey hermeneutik ve sosyal göstergebilim olarak da görülmektedir (Elliott, 1996).

#### **3.5. Verilerin Toplanması**



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Araştırmada incelemeye alınan veriler, ilgili rektörlerin resmi twitter hesaplarından elde edilmiştir. Araştırma kapsamında yer alan Twitter 2017 yılı Ağustos-Aralık ayları arasında atılan tweet, retweet ve yanıtlar incelenerek veriler kayıt altına alınmıştır.

### 4. Bulgular

Araştırma neticesinde elde edilen bulgular bu kısımda açıklanmaktadır.

**Tablo 1: Rektörlere ve Üniversitelere İlişkin Bilgiler**

| Rektör Kodu | Üniversite Öğrenci Sayısı | Takipçi Sayısı      | Hesap Açma Tarihi |
|-------------|---------------------------|---------------------|-------------------|
| A           | 82711                     | 12.5 k <sup>1</sup> | Mart 2010         |
| B           | 30608                     | 4.336               | Haziran 2013      |
| C           | 69926                     | 59.1 k              | Ocak 2016         |
| D           | 2772                      | 7.519               | Temmuz 2011       |
| E           | 231                       | -                   | -                 |
| F           | 9066                      | -                   | -                 |
| G           | 351                       | -                   | -                 |

Rektörler, tabloda ilgili kodlar ile ifade edilmektedir. Tabloda yer alan üniversite öğrenci sayıları 2017-2018 Eğitim Öğretim Yılı Yüksek Öğretim Kurulu (YÖK) resmi sitesinde yer alan verilerden edinilmiştir (YÖK, 2018). Rektörlerin twitter hesaplarındaki güncel takipçi sayılarına 18 Haziran 2018 tarihli yapılmış olan inceleme sonucunda ulaşılmıştır. Tablo 1’de yer alan bilgilere göre incelenen rektörler arasında E, F ve G’nin twitter kullanıcı hesabının olmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 2: Rektör A’nın Paylaşımlarına İlişkin Veriler**

| Aylar   | S.Z. | K.İ.E. | İ.A.O. | D.S.G. |
|---------|------|--------|--------|--------|
| Ağustos | 12   | 9      | 7      | 13     |
| Eylül   | 10   | 9      | 8      | 11     |
| Ekim    | 14   | 17     | 19     | 16     |
| Kasım   | 11   | 11     | 10     | 12     |
| Aralık  | 12   | 19     | 16     | 14     |
| Toplam  | 59   | 65     | 60     | 66     |

Tablo 2’de belirten kategoriler olan S.Z: sosyal zekayı, K.İ.E: kişilerarası ilişkilerde etkilemeyi, İ.A.O: ilişki ağı oluşturmayı, D.S.G: dürüst ve samimi görünmeyi

<sup>1</sup> “k” ifadesi kullanıcıların profillerinde bazı bilgilerin yazması ve sayıların kısıtlı kalması sebebiyle kullanılmaktadır. İngilizce terim olarak “kilo”, bin sayısını ifade etmektedir.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

belirtmektedir. Rektör A, Tablo 1'deki veriler ışığında Twitter hesabını 2010 yılı Mart ayında açması bakımından incelenen rektörler arasında sosyal medyanın önemini erken keşfeden isim olarak öne çıkmıştır. Toplam kategorize edilmiş tweet sayılarına bakıldığında dengeli bir dağılım göze çarpmaktadır. 15 Kasım 2017 tarihinde ilk asistanın doçent olduğu bilgisini alması üzerine *“Darısı diğer asistanlarımın başına, onlar kendilerini biliyor”* şeklindeki tweeti, farkındalık yaratması bakımından sosyal zeka kategorisinde değerlendirilebilir. İncelemeler dahilinde en fazla paylaşım dürüst ve samimi görünme kategorisinde değerlendirilmiştir. Rektör A'nın atmış olduğu bir tweette ilk doktora öğrencisinin doçent olduğu haberini alması sonucu *“Çok mutlu oldum. Biraz da yaşlandığımı hissettim.”* şeklindeki paylaşımı, dürüst ve samimi görünmeye örnek gösterilebilir.

**Tablo 3: Rektör B'nin Paylaşımlarına İlişkin Veriler**

| Aylar   | S.Z. | K.İ.E. | İ.A.O. | D.S.G. |
|---------|------|--------|--------|--------|
| Ağustos | 1    | 7      | 8      | 18     |
| Eylül   | 5    | 8      | 14     | 15     |
| Ekim    | 1    | 6      | 11     | 12     |
| Kasım   | 1    | 6      | 10     | 9      |
| Aralık  | 1    | 4      | 9      | 9      |
| Toplam  | 9    | 26     | 52     | 63     |

Rektör B'nin 7 Ağustos 2017 tarihinde atmış olduğu üniversiteye yeni kayıt olmak için gelen öğrencileri otogarda bizzat karşıladığı ve kendi elleriyle çay servisinde bulunduğunu gösteren tweet dürüst ve samimi görünme kategorisinin önemli bulguları arasındadır. Özellikle 17 Ağustos Depremi, Malazgirt Zaferi, Büyük Taaruz ve 30 Ağustos Zafer Bayramı gibi milli ve manevi değerlerimizi anlatan özel günlerde, günün anlam ve önemini belirten içerikler paylaşması dürüst ve samimi görünme kategorisine örnek gösterilebilir.

Rektör B, 14 Ağustos 2017 tarihinde başka bir üniversitenin personelinin yeni kayıt olmak için gelen öğrencileri otogarda karşıladığını belirten tweetine yanıt olarak *“Rektör hocam, geleceğimizi emanet edeceğimiz gençlerimizin bu iltifata layık olduğunu düşünüyorum. Kutlarım.”* şeklindeki paylaşımı diğer üniversiteler ile etkileşime girmesi bakımından ilişki ağı oluşturma kategorisinde değerlendirilebilir. 3 Ekim 2017 tarihinde bir öğrencinin yemekhane ile ilgili sorunu belirttiği tvette Rektör



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

B: “*Veli, en kısa sürede kendim de bizzat kontrol edip, gerekli önlemleri alırsız*” şeklinde anlık yanıt vermesi, kişilerarası ilişkilerde etkilemeye örnek gösterilebilir.

**Tablo 4: Rektör C’nin Paylaşımlarına İlişkin Veriler**

| Aylar   | S.Z. | K.İ.E. | İ.A.O. | D.S.G. |
|---------|------|--------|--------|--------|
| Ağustos | 9    | 13     | 12     | 14     |
| Eylül   | 14   | 21     | 20     | 15     |
| Ekim    | 8    | 35     | 38     | 32     |
| Kasım   | 5    | 19     | 42     | 34     |
| Aralık  | 5    | 10     | 54     | 22     |
| Toplam  | 41   | 98     | 166    | 117    |

Rektör C, Tablo 1’de verilen bilgilere göre, en fazla takipçi sayısına sahip olan rektör olarak ön plana çıkmaktadır. Ayrıca Twitter hesabını 2016 yılı Ocak ayında açmasına rağmen kısa sürede takipçi sayısını arttırmayı başardığı görülmektedir. En çok paylaşımın ilişki ağı oluşturma üzerine yapıldığı tespit edilmiştir. Çeşitli makam ziyaretleri, diğer üniversiteler ile ilgili paylaşımları retweetlemesi, üniversite ile ilgili elde edilen ödül ve başarıları takipçileri ile paylaşması bu sonucu etkilemiş olabilir. Bir öğrencinin “*Hocam benim okulum bitti. Artık mezunum. O yüzden sizi takipten çıkarıyorum. Kendinize iyi bakın.*” şeklindeki tweete yanıt olarak Rektör C: “*Allah senden razı olsun takip ettiğin zamanlar çok mutluydum.*” ifadesi, dürüst ve samimi kategorisinde değerlendirilebilir. 21 Eylül 2017 tarihinde atmış olduğu “*Maşallah kafelerde oturacak yer yok. İnşallah sınav zamanları da böyle mutlu olursunuz.*” şeklindeki tweette mizahi ve ironik yaklaşımı, sosyal zeka kategorisine bir örnek olarak ifade edilebilir.

**Tablo 5: Rektör D’nin Paylaşımlarına İlişkin Veriler**

| Aylar   | S.Z. | K.İ.E. | İ.A.O. | D.S.G. |
|---------|------|--------|--------|--------|
| Ağustos | 0    | 3      | 1      | 4      |
| Eylül   | 0    | 0      | 0      | 11     |
| Ekim    | 1    | 0      | 0      | 2      |
| Kasım   | 0    | 0      | 1      | 2      |
| Aralık  | 0    | 1      | 1      | 75     |
| Toplam  | 1    | 4      | 3      | 94     |

Rektör D’nin başta üniversite tanıtımı olmak üzere kontenjan ve burslar hakkında bilgi vermesi, kayıt fırsatlarını duyurması ve yaşadığı şehrin doğal ve tarihi güzelliklerini ön





## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

plana çıkaran içerikler paylaşması, kişilerarası ilişkilerde etkileme kategorisinde değerlendirilebilir. Bu anlamda destinasyon pazarlaması bakımından doğal ve kültürel çekicilikler önem teşkil etmektedir (Atsız ve Kızılırmak, 2017: 27).

Rektör D'nin paylaşım yaparken genellikle retweet yönetimini kullandığı farkedilmiştir. Özellikle devlet kurumunda görev yapan üst düzey bürokratların paylaşımlarını retweetlemesi dikkat çeken bir husustur. Burada şehit yakınlarına başsağlığı, terör saldırılarını kınama türü paylaşımlar özellikle de 2017 yılı Aralık ayında gündem olan Arakan'daki müslümanlar ile Kudüs'teki müslümanlara karşı yapılan zulümler ve İsrail-Filistin devletleri arasındaki başkent sorunu üzerine paylaşmış olduğu içerikler sıklıkla yer bulmaktadır.

## **5. Sonuç ve Tartışma**

Rektörlerin sosyal medya yönetimi hakkında Türkiye'deki çalışmalar incelendiğinde tek yayın bulunmuştur (Bkz: Doğru ve Doğru, 2015). Politik beceri üzerine Türkçe literatür tarandığında nicel yöntemlerin tercih edildiği görülmüştür. Henüz Türkçe literatürde yeterince araştırılmamış bir konuyu söylem analizi ile irdelemesi, çalışmanın önemini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda çalışma, ilk olma özelliği taşımaktadır denilebilir.

Rektörlerin sosyal medya aracılığı ile ulaşılabilir olmaları önem arz etmektedir. Bu bağlamda öğrenciler ve paydaşlar ile interaktif iletişim kurma yönündeki çabaları dikkate alınmalıdır. Yeni iletişim teknolojileri ile daha kolay hale gelen interaktif iletişim, yeni medya araçlarından Twitter ile hedef kitleye daha kolay ve daha hızlı ulaşma açısından avantajlar sunmaktadır. Rektörlerin sosyal medya yönetimini interaktif bir şekilde gerçekleştirmeleri bürokratik süreçleri hızlandırması açısından da önemlidir. Ayrıca günümüz üniversite öğrencilerinin rektörleri tarafından tweetlerinin yanıtlanması öğrencilere önemsendiklerini hissettirmekte olup okula bağlılıklarını artırıyor olabilir.

Elde edilen bulgular üzerine rektörler, milli ve manevi değerlerimizi anlatan özel günlerde, günün anlam ve önemini belirten içerikler paylaşması dürüst ve samimi görünme kategorisinin öne çıkan unsurları arasında yer bulmaktadır. Üniversitede düzenlenen spor ve bahar şenliği, çalıştay, kongre, sempozyum vb. birçok faaliyet hakkında bilgilendirme ile birlikte Cumhurbaşkanlığı ve YÖK gibi bağlı bulunduğu



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

kurumlar ile ilgili gelişmeleri takipçileriyle paylaşımları ilişki ağı oluşturma kategorisinde yer bulmaktadır. Öğrencilerin ulaşım, beslenme, barınma başta olmak üzere eğitim süreci ile ilgili sorunlarına çözümler üretilip geri bildirimde bulunmaları, kişilerarası ilişkilerde etkilme kategorisinde sıklıkla yer alan unsurlardır. Paylaşımda bulunan kişilerin keşfedilmeyen taraflarını sezerek, rektörlerin de bu tarz durumlarda koşullara kendini katıyor olması sosyal zeka kategorisinin belirgin özellikleridir. Bu durumlarda rektörler mizahi ve ironi bağlamında paylaşımlarda bulunabilmektedir.

Üniversite, içerisinde birçok fonksiyonu bir arada bulunduran büyük bir kurum olması sebebiyle rektörlerin kendini sosyal medyada ifade ediş şekli kurumsal imaj açısından büyük önem arz etmektedir. Rektörlerin hazır cevap oluşu ve mizahi yaklaşımı üniversite öğrencileri ve kamuoyu tarafından ilgi çekmekte, söz konusu rektör bazı yayın organları tarafından “fenomen rektör” olarak nitelendirilebilmektedir.

Öneri olarak sonraki çalışmalarda, araştırmanın yapıldığı zaman aralığı genişletilebilir. Örneklem sayısı artırılarak daha kapsamlı bir çalışma gerçekleştirilebilir ya da yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılabilir. Ayrıca rektörlerin politik becerisi (rektör takipçileri gözünden) öğrenci örnekleminde çalışılabilir.

### Kaynakça

- Akçakanat, T. & Uzunbacak, H. H. (2017). Proaktif Kişiliğin Politik Beceri Üzerine Etkisi. *BMIJ*, 5(3), 786-807.
- Atsız, O. & Kızıllırmak, İ. (2017). Mardin'in Doğal ve Kültürel Çekiciliklerinin Destinasyon Pazarlaması Kapsamında İncelenmesi. *Mukaddime*, 8(1), 25-41.
- Blass, F. R. & Ferris, G. R. (2007). Leader reputation: The Role of Mentoring, Political Skill, Contextual Learning, and Adaptation. *Human Resource Management*, 46(1), 5-19.
- Blickle, G., Oerder, K., Summers, J. K. (2010). “The Impact on Political Skill on Career Success of Employees' Representatives”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 77, ss. 383-390.
- Borges, B. (2009). *Marketing 2.0 Bridging the Gap Between Seller and Buyer Through Social Media Marketing*. Published by Wheatmark



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

- Chaudhry, N. I., Ashraf, Z., Jaffri, A. M. (2012). Mediation Effects of Political Skills Dimensions on Employee Performance. *International Journal of Business and Management*, 7(9), 120-125.
- Doğru, Y. B. & Doğru, S. (2015). Bir Halkla İlişkiler Aracı Olarak Twitter: Rektörlerin Twitter Kullanım Analizi. 1.Ulusal Toplumsal ve Kurumsal Çatışmalar/Çözümler Kongresi, Düzce.
- Ekşi, H. & Çelik H. (2008). Söylem Analizi. *Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, C.27, 99-117.
- Elliott, R. (1996). Discourse Analysis: Exploring Action, Function and Conflict in Social Texts. *Marketing Intelligence & Planning*, 14(6), 65-68.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C. Perrewe, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C., Lux, S. (2007). "Political Skill in Organizations", *Journal of Management*, Vol. 33, No. 3, 290-320.
- Gönenli, G. & Hürmeriç, P. (2012). Sosyal Medya Bir Alan Çalışması Olarak Facebook'un Kullanımı. *Sosyal Medya Akademi* (Ed. Ebru Özgen, Tolga Kara).
- Karsak, B., Altuntaş, E. Y., Demren, G. A. S. (2018). Stratejik İletişim Yönetiminde Dijital Kanalların Önemi: Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Dijital Kanal Kullanımlarına Yönelik Niteliksel Bir Araştırma. *Halkla İlişkiler ve Reklam Çalışmaları E-Dergisi*, 1(1), 6-17.
- Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P. ve Silvestre, B. S. (2011). Social Media? Get serious! Understanding the Functional Building Blocks of Social Media. *Business Horizons*, 54 (3), 241-251.
- Kwak, H., Lee, C., Park, H., Moon, S. (2010). What is Twitter, a Social Network or a New Media?, In *Proc of the 19th International Conference on World Wide Web*, ACM, p. 591-600.
- Mayes, B. T. & Allen R. W. (1977). Toward a Definition of Organizational Politics. *Academy of Management Review*, 2(4), 672-678.
- Perrewe, P. L. & Nelson, D. L. (2004). "Genderand Career Success: The Facilitative Role of Political Skill", *Organizational Dynamics*, Vol. 33, No. 4, ss. 366-378.



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2012). Örgütsel Davranış 14.Basımdan Çeviri Ed.İnci. Erdem, Nobel Yayıncılık.

Treadway, D. C., vd. (2009). "Performance is Not Enough: Political Skill in the Longitudinal Performance-Power Relationship", Academy of Management (AOM), Chicago, IL, ss. 1-7.

Treadway, D. C., Breland, J. W., Adams, G. L., Duke, A. B., Williams, L. A. (2010). The Interactive Effects of Political Skill and Future Time Perspective on Career and Community Networking Behavior. Social Network, 32(2), 138-147.

Tsur, O. & Rappoport, A. (2012). What's in a Hashtag?: Content Based Prediction of the Spread of Ideas in Microblogging Communities. In Proceedings of the fifth ACM International Conference on Web Search and Data Mining, pp. 643-652.

YÖK (2018). <https://istatistik.yok.gov.tr/>, Erişim Tarihi: 18.06.2018



## KARANLIK ÜÇLÜNÜN (NARSİSİZM, MAKYAVELİZM VE PSİKOPATİ) YÖNETİCİLERİN SOSYAL GÜÇ KULLANIMINA ETKİLERİNİN İNCELENMESİ

**Dr. Öğr. Üyesi Murat BOLELLİ**

*Okan Üniversitesi, murat.bolelli@gmail.com*

### Özet

Bu çalışmanın temel amacı, karanlık üçlü kişilik özelliklerinin yöneticilerin sosyal güç kaynaklarını kullanmalarına etkilerinin incelenmesidir. Söz konusu ilişkinin incelenebilmesi amacıyla çalışan kişilere anket uygulanmıştır. Toplam 600 kişiye ulaşılmış, bunlardan anketi eksiksiz dolduran 109 kişi seçilmiştir. Karanlık üçlü kişilik özelliklerini ölçmek için Kısaltılmış Karanlık Üçlü Ölçeği, güç kaynaklarını ölçmek için Kişilerarası Güç Envanteri kullanılmıştır. Öncelikle değişkenlere güvenilirlik analizleri yapılmış, araştırmanın hipotezleri güvenilir olduğu belirlenen faktörler kullanılarak çoklu doğrusal regresyon analizleri ile test edilmiştir. Analiz sonuçları, narsisizm, makyavelizm ve psikopati kavramları arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler bulunduğunu, makyavelizm ve narsisizmin kişisel cezalandırıcı güç kaynağının kullanımını, psikopati ve narsisizmin kişisel olmayan cezalandırıcı güç kaynağının kullanımını, narsisizmin kişisel ödüllendirici güç kaynağının, yasal-eşitlik güç kaynağının ve yasal-pozisyon güç kaynağının kullanımını, psikopatinin kişisel olmayan ödüllendirici güç kaynağının ve uzmanlık güç kaynağının kullanımını pozitif yönde, özdeşleşme ve bilgi güç kaynağının kullanımını ise negatif yönde etkilediğini göstermektedir. Araştırma bulguları sonuç bölümünde tartışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** *Karanlık Üçlü, Narsisizm, Makyavelizm, Psikopati, Güç Kaynakları.*

### 1. Giriş

Yönetim, yalın bir ifade ile “işlerin diğer insanlar tarafından yapılmasının sağlanması” olarak tanımlanabilir. İşlerin yapılmasının sağlanması için diğer insanların muhtelif araç ve yöntemlerle etki altına alınmalarına, organize edilmelerine, yönlendirilmelerine, motive ve kontrol edilmelerine ihtiyaç bulunmaktadır. Söz konusu araçlardan biri güç,



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

yöntemlerden biri de gücün etkin biçimde kullanılmasıdır. Sosyal güç, kişileri etkileyerek başka türlü yapmayacakları şeyleri yapmalarını sağlamak için kullanılabilecek kaynaklara sahip olmak şeklinde tanımlanmaktadır (Raven vd., 1998). Bu anlamda güç elde bulunan veya potansiyel kaynaklar ve varlıklar ile doğrudan ilişkilidir. Sosyal güç kavramının literatürde yönetim-organizasyon, örgütsel davranış, örgüt psikolojisi alanlarında geniş yer bulduğu, liderlik-yöneticilik tarzları, kişilik özellikleri, cinsiyet, pozisyon, eğitim, sağladığı performans vb. değişkenler ile ilişkilerinin çeşitli araştırmalara konu edildiği dikkat çekmektedir (Schwarzwald ve Koslowsky, 1999; Schwarzwald vd., 2005; Raven, 1992, 2001).

Karanlık üçlü kavramı ilk olarak Paulhus ve Williams'ın 2002 yılı çalışmasında ortaya konulmuştur. Kavram makyavelizm, narsisizm ve psikopatiden oluşan, itici olmakla birlikte hayatın normal akışının sürdürülmesini engellemeyecek düzeyde işlevselliğe imkân veren kişilik özelliklerini ifade etmektedir. Konu ile ilgili olarak yapılan araştırmalarda narsisizm ve psikopati unsurlarının subklinik olarak, yani klinik belirtiler oluşturmayan, hastalık öncesi aşama bağlamında ele alındığı dikkat çekmektedir (Özsoy ve Ardiç, 2017). Karanlık üçlünün kötü niyetli bir kişiliğe sahip olma, kendi reklamını yapma, duygusal soğukluk, ikiyüzlülük, saldırganlık gibi ortak bazı özelliklerinin bulunduğu ifade edilmektedir (Paulhus ve Williams, 2002). Öte yandan kavramların birbirleri ile ilişkilerini vurgulayan, spesifik olarak makyavelizmin psikopati ile (Fehr vd., 1992; McHoskey vd., 1998), narsisizmin psikopati ile (Gustafson ve Ritzer, 1995), makyavelizmin narsisizm ile (McHoskey, 1995) örtüşen bölümlerinin bulunduğu tespit edildiği araştırmalar da mevcuttur.

Bu çalışmanın amacı, karanlık üçlü kişilik özelliklerinin yöneticilerin sosyal güç kaynaklarını kullanmalarına etkilerinin incelenmesidir. Örgüt içerisinde özellikle yönetsel pozisyonlarda bulunan ve karanlık özelliklere sahip olan kişilerin işlerin yapılmasını sağlamak -görünen veya gerçek- amacıyla güç kaynaklarını kullanmalarının, karanlık üçlünün güç kullanımı üzerindeki etkilerinin incelenmesi örgütsel davranış literatürüne katkı sağlayabilecektir. Çalışmada giriş bölümünden sonra, birinci bölümde kavramsal çerçeve ele alınarak karanlık üçlü, narsisizm, makyavelizm, psikopati ve sosyal güç konularına ilişkin literatür incelenmiş, ikinci



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

bölümde araştırmanın modeli, örneklem, araçlar, analizler ve bulgularına, son bölümde ise sonuç ve tartışmaya yer verilmiştir.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **2.1. Karanlık üçlü**

Paulhus ve Williams 2002 yılı çalışmalarında subklinik narsisizm, makyavelizm ve subklinik psikopati kişilik özelliklerinin benzerlik ve farklılıklarını araştırmışlar, karanlık üçlüyü oluşturan özelliklerin eşdeğer olmadığını, ortak özelliklerinin düşük düzeyde uyumluluk olduğunu bulgulamışlardır. Yapıların farklı olduğunun belirlendiği bu ilk çalışmayı takiben kavramın örgütsel davranış, örgütsel psikoloji, sosyal psikoloji alanlarında ilgi çektiği ve çeşitli araştırmalara konu edildiği görülmektedir (Furnham vd., 2013; Lee vd., 2013; Harms ve Spain, 2015; Özsoy ve Ardiç, 2017; Jonason vd., 2012; Özer vd., 2016; Aydoğan vd., 2017; Kanten vd., 2015; Furtner vd., 2011).

Karanlık üçlüyü oluşturan kişilik özellikleri olumsuz olarak tanımlanmakla birlikte çekicilik, liderlik, kendine güven, izlenim yönetimi becerileri gibi unsurlarla ilişkili olduklarından (Ames, 2009; Paunonen vd., 2006) işe alınma, örgüt hiyerarşisinde üst konumlara yükselme gibi başarı göstergeleri bakımından avantaj sağlayabilmektedir. Karanlık kişilik özelliklerine sahip çalışanların ve yöneticilerin neden olabilecekleri olumsuzlukların tespit edilerek sağlıklı biçimde yönetilebilmesi için kavramın çeşitli insan kaynakları uygulamaları kapsamında ve özellikle yöneticilerin işlerin yapılmasını sağlamak için kullandıkları yöntemler ile ilişkileri bağlamında incelenmesi yararlı olabilecektir.

#### **2.1.1. Narsisizm**

Narsisizm, bireyin kendini aşırı sevmesi, güçlü bir beğenilme arzusuna sahip olması, empati yoksunluğu, diğer insanları önemsiz olarak nitelemesi gibi özellikler ile kendini gösteren bir yapıdır (Geçtan, 2010). Kavramın literatürde kişilik bozukluğu veya subklinik narsisizm olarak iki farklı düzeyde ele alındığı görülmektedir. Klinik ve subklinik tanımların örtüşen kısımları bulunmakla birlikte subklinik narsisizmde söz konusu eğilimin şiddetinin daha düşük olduğu ifade edilmektedir (Özsoy ve Ardiç, 2017). Narsisizmin ilgi arayışı, teşhircilik, aşırı gösteriş, kibir, sömürücülük, manipülatiflik, aşırı kendine odaklılık, üstünlük hisleri, liderlik-otorite, onay arayıcılık,





## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

hayranlık ihtiyacı, empati eksikliği gibi temel özellikleri bulunmakta olup, (Jakobwitz ve Egan, 2006; Raskin ve Terry, 1988) kavram bu çalışmada subklinik açıdan ele alınmıştır.

### **2.1.2. Makyavelizm**

Makyavelizm kavramı 1500'lü yıllarda İtalya'da hüküm süren Medici ailesi için yazdığı Prens (Il Principe) isimli kitap ile tanınan politik danışman Niccolo Machiavelli'nin ilke ve tavsiyelerine atfen isimlendirilmiştir. Christie ve Geis 1970 yılı çalışmalarında Machiavelli'nin sunduğu önerileri kullanarak bir ölçek geliştirmiş, yapılan araştırmalar anketteki ifadelerle katılan deneklerin laboratuvar ve gerçek hayatta gerçekleştirilen uygulamalarda da soğuk ve manipülatif davranışlar sergilediğini göstermiştir (Christie ve Geis, 1970; Jones ve Paulhus, 2009; Paulhus ve Williams, 2002). Makyavelist yaklaşım pragmatik, şüpheli, ahlaki ilkelere önem vermeyen, çıkarıcı, soğuk, stratejik, hesapçı, aldatıcı, manipüle edici özellikler içermektedir (Christie ve Geis, 1970; Jakobwitz ve Egan, 2006). Aslında makyavelist özellikler herkeste farklı düzeylerde bulunabilmekle birlikte kişinin ancak yapıya dair tüm özellikleri yüksek oranda sergilemesi durumunda makyavelist eğilimlerinin yüksek olduğu söylenebilecektir (Özsoy ve Ardıç, 2017).

### **2.1.3. Psikopati**

Cleckley (1988) ve Hare (2003) tarafından kavramsallaştırılan psikopatinin birincil ve ikincil biçimlerinin olduğu dikkat çekmektedir. Birincil formun, bencillik, pişmanlık duymama, yüzeysel çekicilik, sömürücülük gibi özelliklere sahip olduğu, ikincil formun ise antisosyal hayat tarzı ve davranışlar içerdiği anlaşılmaktadır (Furtner vd., 2011). Araştırmalar yapının yüksek düzeyde dürtüsellik, heyecan arayışı, düşük empati ve kaygı, ahlak dışı davranma eğilimi, vicdan azabı çekmeme, insanları küçümseme vb. özellikleri barındırdığını göstermektedir (Paulhus ve Williams, 2002; Özsoy ve Ardıç, 2017).

### **2.2. Sosyal Güç**



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Sosyal güç bir şeyi yapabilmek veya birinin bir şeyi yapmasını sağlayabilmek olarak tanımlanabilir. Literatürde sosyal güç konusunda yapılan çalışmalarda çoğunlukla French ve Raven'in (1959) ayrımının temel alındığı görülmektedir. Söz konusu çalışmada beş sosyal güç kaynağı bulunduğu ifade edilmektedir:

- (a) Cezalandırıcı Güç: Cezalandırmaya yönelik bir tehdit,
- (b) Ödüllendirici Güç: Parasal veya parasal olmayan menfaatler vaat edilmesi,
- (c) Yasal Güç: talimat verme yetkisine sahip olunması,
- (d) Uzmanlık Gücü: daha fazla, daha üstün bilgiye sahip olunması,
- (e) Özdeşleşme Gücü: hedefin kendini etkileyici ile tanımlaması, onunla özdeşleşmesi olarak tanımlanabilir.

Daha sonra Raven'in 1965 yılı çalışmasında "bilgi gücü" uzmanlık gücünden ayrılarak farklı bir kaynak olarak sınıflamaya dâhil edilmiş, kavram, hedefin davranışlarının ikna edici gerekçeler, mantıklı nedenler öne sürmek suretiyle değiştirilmesinin sağlanması olarak tanımlanmıştır. French ve Raven'in 1959 yılı çalışması çeşitli eleştirilere konu edilmiş, Raven daha sonraki çalışmasında eleştirileri dikkate alarak ayrımı genişletilmiş ve güç kaynakları sayısı on bire çıkmıştır (Raven, 1992). Yeni modelde uzmanlık, bilgi ve özdeşleşme kaynakları aynı kalmış, cezalandırıcı ve ödüllendirici güç kişisel ve kişisel olmayan, yasal güç ise pozisyon, karşılıklılık, eşitlik, bağımlılık alt başlıklarına ayrılmıştır.

- (a) Kişisel olmayan cezalandırıcı güç: hedefin itaat etmemesi halinde somut bir araç/unsur ile cezalandırma tehdidi,
- (b) Kişisel cezalandırıcı güç: hedefin itaat etmemesi halinde soyut unsurlar kullanılarak cezalandırma tehdidi,
- (c) Kişisel olmayan ödüllendirme: İtaat ve uyum davranışlarının karşılığında parasal veya parasal olmayan menfaatler vaat edilmesi,
- (d) Kişisel ödüllendirme: itaat ve uyum davranışları karşılığında soyut menfaatler vaat edilmesi,
- (e) Yasal-karşılıklılık: etkileyicinin hedef için "hoşa gidecek, makbule geçecek" bir şeyler yaptıktan sonra karşılığında itaat talep etmesi,



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

(f) Yasal-eşitlik: etkileyicinin, hedefin iyi çalışması veya yarattığı zarar gibi olumlu/olumsuz neticelerden ötürü oluşan fayda/maliyetin karşılanarak “hesabın kapatılması”na yönelik davranışları talep etmesi,

(g) Yasal-bağımlılık: İhtiyacı olan birine yardım edilmesi,

(h) Yasal-pozisyon: etkileyicinin konumu/unvanı nedeniyle talimat verme hakkı

olarak tanımlanmıştır.

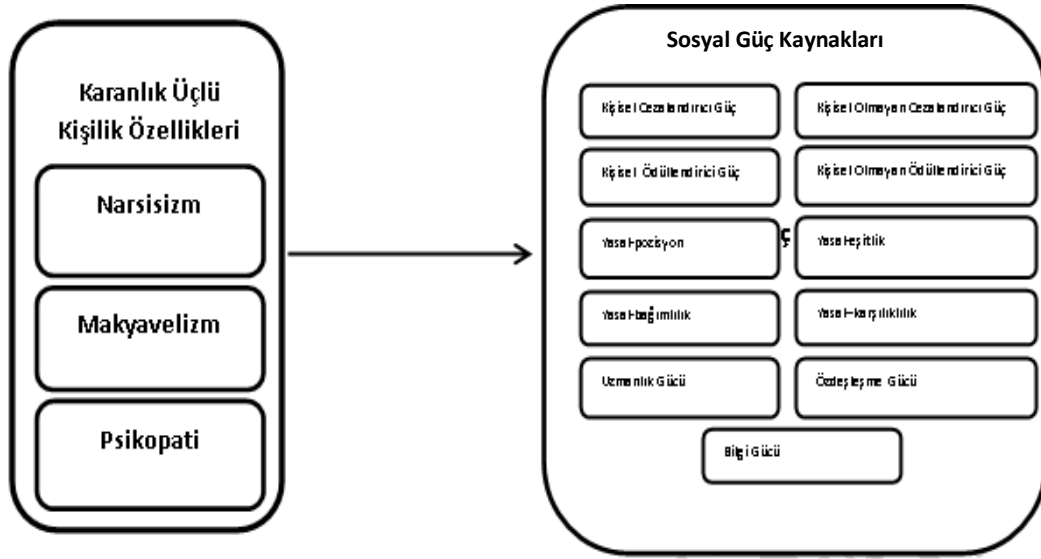
Kişilik özelliklerinin, özellikle de olumsuz kişilik özelliklerinin sosyal güç ile ilişkilerinin çalışma hayatı bağlamında incelendiği nadir araştırmalar (Jonason vd., 2012) psikopatinin sert olarak tanımlanan cezalandırma tehdidi, kişinin manipüle edilmesi, durumun manipüle edilmesi taktikleri ile ilişkili olduğuna, narsisizmin ise yumuşak olarak tanımlanan uzlaşma, değiş-tokuş, ödül vaadi, ittifak kurma, iltifat, taviz verme gibi taktikler ile ilişkili olduğuna işaret etmektedir. Makyavelizmin ise hem yumuşak hem de sert güç taktikleri ile ilişkili olduğu görülmektedir. Karanlık üçlüyü oluşturan kişilik özelliklerinin güç kaynaklarının kullanılmasını doğrudan etkileyebileceği ve etkili yöneticilik için diğer insanların başarılı biçimde etkilenecek istenen biçimde davranmalarının sağlanması gerektiği göz önüne alındığında adı geçen kavramlar arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmaların artmasının insan kaynakları yönetimi, yönetim-organizasyon, örgütsel davranış alanlarında teorik ve pratik faydalar sağlayabileceği öne sürülebilecektir.

### **3. Araştırmanın Yöntemi**

#### **3.1. Araştırmanın Modeli**

Araştırmanın amacı, karanlık üçlü kişilik özelliklerinin yöneticilerin sosyal güç kaynakları kullanımlarına etkilerinin incelenmesidir. Yapılan literatür taraması sonucunda araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

#### **Şekil 1. Araştırmanın Modeli**



H1: Karanlık üçlü kişilik özellikleri kişisel cezalandırıcı güç kaynağının kullanımını pozitif yönde etkilemektedir.

H2: Karanlık üçlü kişilik özellikleri kişisel olmayan cezalandırıcı güç kaynağının kullanımını pozitif yönde etkilemektedir.

H3: Karanlık üçlü kişilik özellikleri kişisel ödüllendirici güç kaynağının kullanımını pozitif yönde etkilemektedir.

H4: Karanlık üçlü kişilik özellikleri kişisel olmayan ödüllendirici güç kaynağının kullanımını pozitif yönde etkilemektedir.

H5: Karanlık üçlü kişilik özellikleri yasal-karşılıklılık güç kaynağının kullanımını pozitif yönde etkilemektedir.

H6: Karanlık üçlü kişilik özellikleri yasal-eşitlik güç kaynağının kullanımını pozitif yönde etkilemektedir.

H7: Karanlık üçlü kişilik özellikleri yasal-bağımlılık güç kaynağının kullanımını pozitif yönde etkilemektedir.

H8: Karanlık üçlü kişilik özellikleri yasal-pozisyon güç kaynağının kullanımını pozitif yönde etkilemektedir.

H9: Karanlık üçlü kişilik özellikleri uzmanlık güç kaynağının kullanımını pozitif yönde etkilemektedir.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

H10: Karanlık üçlü kişilik özellikleri özdeşleşme güç kaynağının kullanımını pozitif yönde etkilemektedir.

H11: Karanlık üçlü kişilik özellikleri bilgi güç kaynağının kullanımını pozitif yönde etkilemektedir.

### 3.2. Örneklem

Karanlık üçlü kişilik özellikleri ile güç kaynakları kullanımı ilişkilerinin incelenmesi amacıyla kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak çalışan kişilere internet üzerinden anket uygulanmıştır. Toplam 600 anket dağıtılmış, 120 kişiye ulaşılmış bunlardan anketi eksiksiz dolduran 109 kişi seçilmiştir. Örneklemde 49 Kadın (%45) ve 60 Erkek (%55) bulunmaktadır. Eğitim durumu ağırlıklı olarak Üniversite (%46,8) ve Yüksek Lisans (%32,1) mezunu seviyesindedir. Örneklem yaş ortalaması 34,72 olup araştırmaya katılanlardan 45 kişi (%41,3) yaptığı işi rutin, 64 kişi ise (% 58,7) rutin olmayan olarak nitelendirmiştir.

**Tablo 1. Demografik değişkenlerin dağılımı**

|                      | N     | %    |
|----------------------|-------|------|
| <b>Cinsiyet</b>      |       |      |
| Kadın                | 49    | 45   |
| Erkek                | 60    | 55   |
| <b>Eğitim Durumu</b> |       |      |
| Lise                 | 6     | 5,5  |
| Ön Lisans/MYO        | 3     | 2,8  |
| Üniversite           | 51    | 46,8 |
| Yüksek Lisans        | 35    | 32,1 |
| Doktora              | 14    | 12,8 |
| <b>Yapılan İş</b>    |       |      |
| Rutin                | 45    | 41,3 |
| Rutin Olmayan        | 64    | 58,7 |
| <b>Yaş</b>           |       |      |
| Ortalama             | 34,72 |      |
| Standart Sapma       | 8,58  |      |

### 3.3. Ölçüm Araçları



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Araştırmada veri toplama araçları olarak anket formları kullanılmıştır. Karanlık üçlü kişilik özelliklerini ölçmek için Jonason ve Webster tarafından 2010 yılında geliştirilen, Karanlık Üçlü Ölçeği kullanılmıştır. Katılımcılar ifadeleri Kesinlikle Katılmıyorum =1 ve Kesinlikle Katılıyorum=5 arasında 5’li likert tipinde hazırlanan ölçeklerle değerlendirmiştir. Güç kaynaklarını ölçmek için Raven ve diğerleri tarafından 1998 yılında geliştirilen kişilerarası güç envanteri kullanılmıştır. Katılımcılar ifadeleri Hiçbir Zaman =1 ve Hemen Her Zaman=5 arasında 5’li likert tipinde hazırlanan ölçeklerle değerlendirmiştir.

### 3.4. Analiz

Karanlık üçlü kişilik özelliklerine ve güç kaynaklarına güvenilirlik analizi uygulanmış, daha sonra araştırmanın hipotezleri güvenilir olduğu tespit edilen faktörler kullanılarak çoklu doğrusal regresyon analizleri ile test edilmiştir.

#### 3.4.1. Karanlık Üçlü ve Sosyal Güç Kaynakları Güvenilirlik Analizleri

Boyutların içsel tutarlığının belirlenmesinde Cronbach  $\alpha$  değerleri kullanılmıştır. 0 ile 1 arasında değişen Cronbach  $\alpha$  katsayısı o faktörün içsel tutarlılığını (güvenilirliğini) göstermektedir. Belirlenen her faktör için  $\alpha$  katsayısının 0,60 üzerinde olması ölçeklerin güvenilir olduğuna işaret etmektedir. Yapılan güvenilirlik testi sonucunda Cronbach  $\alpha$  değerleri “Makyavelizm” için 0,917, “Narsisizm” için 0,872, “Psikopati” için 0,835, “Uzmanlık Gücü” için 0,787, “Bilgi Gücü” için 0,815, “Özdeşleşme Gücü” için 0,687, “Kişisel Olmayan Cezalandırıcı Güç” için 0,840, “Kişisel Cezalandırıcı Güç” için 0,903, “Kişisel Olmayan Ödüllendirici Güç” için 0,764, “Kişisel Ödüllendirici Güç” için 0,615, “Yasal-Pozisyon” için 0,777, “Yasal-Eşitlik” için 0,797 olarak bulunmuştur. Yasal-Karşılıklılık ve Yasal-Bağımlılık kaynakları için Cronbach  $\alpha$  değerleri 0,561 ve 0,591 olarak bulunduğundan analiz dışı bırakılmışlardır.

#### 3.4.2. Korelasyon Analizi

Elde edilen verilere korelasyon analizi yapılmış, ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri hesaplanmıştır.

**Tablo 2. Değişkenlere İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri**

|                                  | Ort. | S.S  | 1       | 2       | 3       | 4      | 5       | 6      | 7      | 8      | 9      | 10     | 11     | 12 |
|----------------------------------|------|------|---------|---------|---------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----|
| 1. Makyavelizm                   | 2,70 | 1,31 | 1       |         |         |        |         |        |        |        |        |        |        |    |
| 2. Narsisizm                     | 3,19 | 1,14 | ,792**  | 1       |         |        |         |        |        |        |        |        |        |    |
| 3. Psikopati                     | 2,29 | 1,18 | ,788**  | ,725**  | 1       |        |         |        |        |        |        |        |        |    |
| 4. Uzmanlık                      | 3,07 | 1,08 | ,158    | ,181    | ,200*   | 1      |         |        |        |        |        |        |        |    |
| 5. Bilgi                         | 3,33 | 1,00 | -,420** | -,344** | -,449** | ,177   | 1       |        |        |        |        |        |        |    |
| 6. Özdeşleşme                    | 2,88 | 1,12 | -,258** | -,267** | -,294** | ,324** | ,698**  | 1      |        |        |        |        |        |    |
| 7. Kişisel Olmayan Cezalandırıcı | 2,42 | 1,19 | ,694**  | ,676**  | ,700**  | ,318** | -,305** | -,173  | 1      |        |        |        |        |    |
| 8. Kişisel Cezalandırıcı         | 2,78 | 1,22 | ,657**  | ,625**  | ,622**  | ,306** | -,307** | -,233* | ,827** | 1      |        |        |        |    |
| 9. Kişisel Olmayan Ödüllendirici | 2,48 | 1,15 | ,106    | ,161    | ,221*   | ,283** | ,202*   | ,337** | ,318** | ,259** | 1      |        |        |    |
| 10. Kişisel Ödüllendirici        | 2,91 | 1,03 | ,165    | ,283**  | ,112    | ,285** | ,370**  | ,301** | ,304** | ,351** | ,572** | 1      |        |    |
| 11. Yasal-Pozisyon               | 2,86 | 1,02 | ,614**  | ,674**  | ,578**  | ,353** | -,310** | -,237* | ,798** | ,797** | ,264** | ,327** | 1      |    |
| 12. Yasal-Eşitlik                | 2,24 | 1,16 | ,237*   | ,279**  | ,182    | ,258** | ,169    | ,284** | ,362** | ,305** | ,525** | ,403** | ,380** | 1  |

\*\*p<0.01 \*p<0.05

Analiz sonuçları önceki araştırmaları doğrular biçimde karanlık üçlüyü oluşturan makyavelizm, narsisizm ve psikopati unsurları arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler bulunduğunu göstermektedir. Diğer taraftan söz konusu unsurlar ile bilgi ve özdeşleşme güç kaynakları arasında negatif korelasyon bulunduğu ve kişisel olmayan cezalandırıcı, kişisel cezalandırıcı ve yasal pozisyon güç kaynakları arasında pozitif korelasyon bulunduğu dikkat çekmektedir.

### 3.4.3. Çoklu Doğrusal Regresyon Analizleri

Araştırmanın hipotezleri çoklu doğrusal regresyon analizleri yapılarak incelenmiştir.

**Tablo 3. Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu (Kişisel Cezalandırıcı)**

| Bağımlı değişken: Kişisel Cezalandırıcı                             |       |          |          |
|---------------------------------------------------------------------|-------|----------|----------|
| Bağımsız değişkenler:                                               | Beta  | t değeri | p değeri |
| Makyavelizm                                                         | 0,313 | 2,329    | 0,022    |
| Narsisizm                                                           | 0,221 | 1,841    | 0,068    |
| Psikopati                                                           | 0,215 | 1,811    | 0,073    |
| R= 0,690; R <sup>2</sup> = 0,477; F değeri= 31,969; p değeri= 0,000 |       |          |          |





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Regresyon analizi sonucunda makyavelizm faktörünün kişisel cezalandırıcı güç kaynağının kullanımını anlamlı düzeyde açıkladığı ( $p < 0.05$ ;  $R^2 = 0,477$ ;  $F(3) = 31,969$ ;  $p$  değeri = 0,000) belirlenmiştir. Bulgular doğrultusunda H1 reddedilememiştir.

**Tablo 4. Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu (Kişisel Olmayan Cezalandırıcı)**

| Bağımlı değişken: Kişisel Olmayan Cezalandırıcı                       |       |          |          |
|-----------------------------------------------------------------------|-------|----------|----------|
| Bağımsız değişkenler:                                                 | Beta  | t değeri | p değeri |
| Makyavelizm                                                           | 0,231 | 1,883    | 0,063    |
| Narsisizm                                                             | 0,248 | 2,259    | 0,026    |
| Psikopati                                                             | 0,339 | 3,117    | 0,002    |
| $R = 0,751$ ; $R^2 = 0,564$ ; $F$ değeri = 45,321; $p$ değeri = 0,000 |       |          |          |

Regresyon analizi sonucunda psikopati ve narsisizm faktörlerinin kişisel olmayan cezalandırıcı güç kaynağının kullanımını anlamlı düzeyde açıkladığı ( $p < 0.05$ ;  $R^2 = 0,564$ ;  $F(3) = 45,321$ ;  $p$  değeri = 0,000) belirlenmiştir. Bulgular doğrultusunda H2 reddedilememiştir.

**Tablo 5. Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu (Kişisel Ödüllendirici)**

| Bağımlı değişken: Kişisel Ödüllendirici                              |        |          |          |
|----------------------------------------------------------------------|--------|----------|----------|
| Bağımsız değişkenler:                                                | Beta   | t değeri | p değeri |
| Makyavelizm                                                          | -0,061 | -0,345   | 0,731    |
| Narsisizm                                                            | 0,454  | 2,884    | 0,005    |
| Psikopati                                                            | -0,170 | -1,088   | 0,279    |
| $R = 0,315$ ; $R^2 = 0,099$ ; $F$ değeri = 3,870; $p$ değeri = 0,011 |        |          |          |

Regresyon analizi sonucunda narsisizm faktörünün kişisel ödüllendirici güç kaynağının kullanımını anlamlı düzeyde açıkladığı ( $p < 0.05$ ;  $R^2 = 0,099$ ;  $F(3) = 3,870$ ;  $p$  değeri = 0,011) belirlenmiştir. Bulgular doğrultusunda H3 reddedilememiştir.

**Tablo 6. Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu (Kişisel Olmayan Ödüllendirici)**

| Bağımlı değişken: Kişisel Olmayan Ödüllendirici |  |  |  |
|-------------------------------------------------|--|--|--|
|-------------------------------------------------|--|--|--|



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

| Bağımsız değişkenler:                                              | Beta   | t değeri | p değeri |
|--------------------------------------------------------------------|--------|----------|----------|
| Makyavelizm                                                        | -0,247 | -1,377   | 0,171    |
| Narsisizm                                                          | 0,116  | 0,722    | 0,472    |
| Psikopati                                                          | 0,332  | 2,088    | 0,039    |
| R= 0,256; R <sup>2</sup> = 0,065; F değeri= 2,467; p değeri= 0,066 |        |          |          |

Regresyon analizi sonucunda faktörlerin kişisel olmayan ödüllendirici güç kaynağının kullanımını anlamlı düzeyde açıklamadığı ( $R^2=0,065$ ;  $F(3)=2,467$ ; p değeri=0,066) belirlenmiştir. Bulgular doğrultusunda H4 reddedilmiştir.

**Tablo 7. Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu (Yasal-Eşitlik)**

| Bağımlı değişken: Yasal-Eşitlik                                    |        |          |          |
|--------------------------------------------------------------------|--------|----------|----------|
| Bağımsız değişkenler:                                              | Beta   | t değeri | p değeri |
| Makyavelizm                                                        | 0,093  | 0,523    | 0,602    |
| Narsisizm                                                          | 0,266  | 1,674    | 0,097    |
| Psikopati                                                          | -0,085 | -0,538   | 0,592    |
| R= 0,284; R <sup>2</sup> = 0,080; F değeri= 3,082; p değeri= 0,030 |        |          |          |

Regresyon analizi sonucunda faktörlerin yasal eşitlik güç kaynağının kullanımını anlamlı düzeyde açıklamadığı ( $R^2=0,080$ ;  $F(3)=3,082$ ; p değeri=0,030) belirlenmiştir. Bulgular doğrultusunda H6 reddedilmiştir.

**Tablo 8. Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu (Yasal-Pozisyon)**

| Bağımlı değişken: Yasal-Pozisyon                                    |       |          |          |
|---------------------------------------------------------------------|-------|----------|----------|
| Bağımsız değişkenler:                                               | Beta  | t değeri | p değeri |
| Makyavelizm                                                         | 0,146 | 1,084    | 0,281    |
| Narsisizm                                                           | 0,469 | 3,909    | 0,000    |
| Psikopati                                                           | 0,123 | 1,031    | 0,305    |
| R= 0,690; R <sup>2</sup> = 0,476; F değeri= 31,864; p değeri= 0,000 |       |          |          |

Regresyon analizi sonucunda narsisizm faktörünün yasal-pozisyon güç kaynağının kullanımını anlamlı düzeyde açıkladığı ( $p<0.05$ ;  $R^2=0,476$ ;  $F(3)=31,864$ ; p değeri=0,000) belirlenmiştir. Bulgular doğrultusunda H8 reddedilememiştir.

**Tablo 9. Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu (Uzmanlık)**

| Bağımlı değişken: Uzmanlık |  |  |  |
|----------------------------|--|--|--|
|----------------------------|--|--|--|

| Bağımsız değişkenler:                                              | Beta   | t değeri | p değeri |
|--------------------------------------------------------------------|--------|----------|----------|
| Makyavelizm                                                        | -0,059 | -0,323   | 0,747    |
| Narsisizm                                                          | 0,104  | 0,642    | 0,522    |
| Psikopati                                                          | 0,171  | 1,060    | 0,291    |
| R= 0,209; R <sup>2</sup> = 0,043; F değeri= 1,600; p değeri= 0,193 |        |          |          |

Regresyon analizi sonucunda faktörlerin uzmanlık güç kaynağının kullanımını anlamlı düzeyde açıklamadığı (R<sup>2</sup>=0,043; F(3)= 1,600; p değeri=0,193) belirlenmiştir. Bulgular doğrultusunda H9 reddedilmiştir.

**Tablo 10. Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu (Özdeşleşme)**

| Bağımlı değişken: Özdeşleşme                                       |        |          |          |
|--------------------------------------------------------------------|--------|----------|----------|
| Bağımsız değişkenler:                                              | Beta   | t değeri | p değeri |
| Makyavelizm                                                        | -0,005 | -0,031   | 0,975    |
| Narsisizm                                                          | -0,110 | -0,695   | 0,489    |
| Psikopati                                                          | -0,210 | -1,340   | 0,183    |
| R= 0,304; R <sup>2</sup> = 0,092; F değeri= 3,567; p değeri= 0,016 |        |          |          |

Regresyon analizi sonucunda faktörlerin özdeşleşme güç kaynağının kullanımını anlamlı düzeyde açıklamadığı (R<sup>2</sup>=0,092; F(3)=3,567; p değeri=0,016) belirlenmiştir. Bulgular doğrultusunda H10 reddedilmiştir.

**Tablo 11. Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu (Bilgi)**

| Bağımlı değişken: Bilgi                                            |        |          |          |
|--------------------------------------------------------------------|--------|----------|----------|
| Bağımsız değişkenler:                                              | Beta   | t değeri | p değeri |
| Makyavelizm                                                        | -0,209 | -1,270   | 0,207    |
| Narsisizm                                                          | 0,060  | 0,405    | 0,686    |
| Psikopati                                                          | -0,328 | -2,250   | 0,027    |
| R= 0,463; R <sup>2</sup> = 0,214; F değeri= 9,572; p değeri= 0,000 |        |          |          |

Regresyon analizi sonucunda psikopati faktörünün bilgi güç kaynağının kullanımını anlamlı düzeyde açıkladığı, ilişkinin negatif yönlü olduğu (p<0.05; R<sup>2</sup>=0,214; F(3)= 9,572; p değeri=0,000) belirlenmiştir. Bulgular doğrultusunda H11 reddedilmiştir.

Regresyon varsayımlarıyla ilgili yapılan analizler sonucunda çoklu bağıntı ve eşvaryanslılık sorunuyla karşılaşmadığından ve hata terimleri normal dağıldığından



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

elde edilen modelin güç kaynaklarının kullanımını açıklamak için kullanılabileceği anlaşılmaktadır.

### 5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmanın amacı narsisizm, makyavelizm ve psikopatiden oluşan karanlık üçlü kişilik özelliklerinin yöneticilerin sosyal güç kaynaklarını kullanmalarına etkilerinin incelenmesidir.

Araştırmanın ilk sonucu karanlık üçlünün unsurları olan narsisizm, makyavelizm ve psikopati kavramları arasında daha önceki araştırmaları doğrulayacak biçimde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler bulunduğu tespit edilmiş olmasıdır.

Araştırmanın ikinci sonucu yapılan analizlerin;

- Makyavelizmin kişisel cezalandırıcı güç kaynağının kullanımını pozitif yönde etkilediğini,
- Psikopati ve narsisizmin kişisel olmayan cezalandırıcı güç kaynağının kullanımını pozitif yönde etkilediğini,
- Narsisizmin:
  - Kişisel ödüllendirici güç kaynağının kullanımını pozitif yönde etkilediğini, her ne kadar istatistiksel olarak anlamlı olmasa da Makyavelizm ve Psikopati faktörlerinin güç kaynağı üzerinde negatif etkiye sahip olduğunu, toplam etkinin ise pozitif olduğunu,
  - Yasal-pozisyon güç kaynağının kullanımını pozitif yönde etkilediğini,
- Psikopatinin:
  - Bilgi güç kaynağının kullanımını negatif yönde etkilediğini, her ne kadar istatistiksel olarak anlamlı olmasa da Makyavelizmin negatif yönde Narsisizmin ise pozitif yönde etkiye sahip olduğunu, toplam etkinin ise negatif olduğunu,



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Karanlık üçlü kişilik özelliklerinin kişisel olmayan ödüllendirici, yasal eşitlik, uzmanlık ve özdeşleşme güç kaynaklarının kullanımına yönelik istatistiksel olarak anlamlı bir açıklayıcılığının bulunmadığını,

Göstermesi olmuştur.

Sonuçlara yakından bakıldığında karanlık üçlünün farklı unsurlarının özellikle kişisel cezalandırıcı, kişisel olmayan cezalandırıcı ve yasal-pozisyon güç kaynaklarının kullanımına etkisinin yüksek olduğu dikkat çekmektedir. Kavramın olumsuz doğası ve sert olarak kategorize edilen güç kaynaklarının kullanımı ile ilişkili olması göz önüne alındığında, bulguların yönetici konumundaki kişilerin karanlık eğilimlerini pozisyonlarını ve ellerinde bulundurdıkları imkânları cezalandırıcı yönde kullanmak suretiyle gösterebildiklerine işaret etmesi mümkün bulunmaktadır. Diğer taraftan araştırma sonuçları narsisizm özelliğinin kişisel ödüllendirici ve yasal pozisyon güç kaynaklarının kullanımını da anlamlı düzeyde etkilediğine işaret etmektedir. Dikkate değer bir diğer bulgu ise psikopatinin bilgi güç kaynağının kullanımını negatif yönde etkilemesidir. Söz konusu güç kaynağının etkinliğinin hedefin gönüllü kabullenmesini gerektirmesi sebebiyle bulgu anlamlı olarak değerlendirilebilir. Tüm bulgular ile birlikte değerlendirildiğinde karanlık özellikleri bulunan yetki sahiplerinin söz konusu eğilimlerini geniş bir güç kaynakları skalası içinden seçim yaparak davranışa dönüştürebildiklerini iddia etmek mümkün olabilecektir.

Bu çalışmanın sonuçlarından örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi, yönetim, liderlik çalışmaları kapsamında yararlanılması önerilebilir.

### Kaynakça

- Ames, D. (2009), Pushing up to a point: Assertiveness and effectiveness in leadership and interpersonal dynamics. *Research in Organizational Behavior*, 29, 111–133.
- Aydoğan, E., & Serbest, S. (2017). İş yerinde karanlık üçlü: bir kamu kuruluşunun iç denetim biriminde araştırma. *Sayıştay dergisi*.
- Christie, R. C., & Geis, F. L. (1970), *Studies in Machiavellianism*. New York: Academic press.
- Cleckley, H. (1941/1976), *The Mask of Sanity* (5th edn). St. Louis: Mosby.



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

- Fehr, B., Samsom, D., & Paulhus, D. L. (1992), The construct of Machiavellianism: Twenty years later. In C. D. Spielberger & J. N. Butcher (Eds.), *Advances in personality assessment* (Vol. 9, pp. 77–116). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Furnham, A., Richards, S. C., ve Paulhus, D. L. (2013), The Dark Triad of personality: A 10 year review. *Social and Personality Psychology Compass*, 7(3), 199-216.
- Furtner, M. R., Rauthmann, J. F., & Sachse, P. (2011), The self-loving self-leader: An examination of the relationship between self-leadership and the Dark Triad. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 39(3), 369-379.
- French, J. R., Raven, B., & Cartwright, D. (1959). The bases of social power. *Classics of organization theory*, 7, 311-320.
- Geçtan, E. (2010), *Psikodinamik psikiyatri ve normaldışı davranışlar* (19. bs.). İstanbul: Metis Yayınları.
- Gustafson, S. B., & Ritzer, D. R. (1995), The dark side of normal: A psychopathy-linked pattern called aberrant self-promotion. *European Journal of Personality*, 9, 147–183.
- Hare, R. D. (2003), *Manual for the revised Psychopathy Checklist* (2nd ed.). Toronto, ON: Multi-Health Systems.
- Harms, P.D., ve Spain, M.S. (2015), Beyond the bright side: Dark personality at work. *Applied Psychology: An International Review*, 64, 15-24. doi: 10.1111/apps.12042.
- Jakobwitz, S., & Egan, V. (2006), The Dark Triad and normal personality traits. *Personality and Individual Differences*, 40(2), 331-339.
- Jonason, P. K., Slomski, S., & Partyka, J. (2012), The Dark Triad at work: How toxic employees get their way. *Personality and individual differences*, 52(3), 449-453.
- Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2009), Machiavellianism. In M. R. Leary & R. H. Hoyle (Eds.), *Handbook of Individual Differences in Social Behavior* (pp. 93–108). New York: Guilford.



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

- Kanten, P., Yeşiltaş, M., & Arslan, R. (2015), Kişiliğin karanlık yönünün üretkenlik karşiti iş davranışlarına etkisinde psikolojik sözleşmenin düzenleyici rolü. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 29(2).
- Lee, K., Ashton, M. C., Wiltshire, J., Bourdage, J. S., Visser, B. A., ve Gallucci, A. (2013), Sex, power, and money: Prediction from the Dark Triad and Honesty–Humility. *European Journal of Personality*, 27, 169–184. doi: 10.1002/per.1860
- McHoskey, J. (1995), Narcissism and Machiavellianism. *Psychological Reports*, 77, 755–759.
- McHoskey, J. W., Worzel, W., & Szyarto, C. (1998), Machiavellianism and psychopathy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 192–210.
- Özer, Ö., Uğurluoğlu, Ö., Kahraman, G., & Avcı, K. (2016), Hemşirelerin Karanlık Kişilik Özelliklerinin Sosyo-Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(3).
- Özsoy, E. ve Ardiç, K. (2017), Karanlık Üçlü'nün (Narsisizm, Makyavelizm ve Psikopati) İş Tatminine Etkisinin İncelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi*, 24(2), 391.
- Paulhus, D. L., ve Williams, K. M. (2002), The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of research in personality*, 36(6), 556-563.
- Paunonen, S. V., Lönnqvist, J.-E., Verkasalo, M., Leikas, S., & Nissinen, V. (2006), Narcissism and emergent leadership in military cadets. *The Leadership Quarterly*, 17, 475–486.
- Raven, B. H. (1965), Social influence and power. In I.D. Steiner & M. Fishbein (Eds.), *Current studies in social psychology* (pp. 371–382). New York: Holt, Rinehart, Winston.
- Raven, B.H. (1992), A power/interaction model of interpersonal influence: French and Raven thirty years later. *Journal of Social Behaviour and Personality*, 7, 217–244.





## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

- Raven, B. H. (2001), Power/interaction and interpersonal influence: Experimental investigations and case studies. In A. Lee-Chai & J. Bargh (Eds.), Use and abuse of power (pp. 2 17-240). Philadelphia, PA: Psychology Press.
- Raven, B. H., Schwarzwald, J., & Koslowsky, M. (1998), Conceptualizing and measuring a power/interaction model of interpersonal influence. *Journal of Applied Social Psychology*, 28, 307–332.
- Raskin, R., & Terry, H. (1988). A principle-components analysis of the Narcissistic Personality Inventory and further evidence of its construct validity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(5), 890-902.
- Schwarzwald, J., & Koslowsky, M. (1999), Gender, self-esteem, and focus of interest in the use of power strategies by adolescents in conflict situations. *Journal of Social Issues*, 55, 15–32.
- Schwarzwald, J., Koslowsky, M. and Allouf, M. (2005), Group membership, status, and social power preference, *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 35 No. 3, pp. 644-655.



## ÖRGÜTLERDE ALGILANAN MAĞDURİYETİN İNTİKAM NİYETİNE ETKİSİNDE İŞYERİ ARKADAŞLIĞININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ: KAYSERİ'DE BİR İŞLETME UYGULAMASI<sup>2</sup>

**Doç. Dr. Korhan KARACAOĞLU**

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, kkaracaoglu@nevsehir.edu.tr

**Dr. Öğr. Üyesi M. Suat AKSOY**

Erciyes Üniversitesi, maksoy@erciyes.edu.tr

**Serhan ŞAHİN**

HAS Çelik, serhan5245@hotmail.com

### Özet

Bu çalışmanın amacı, Kayseri ilinde faaliyet gösteren bir imalat sanayi işletmesindeki işgörenlerin mağduriyet algılamalarının, onların intikam niyetlerine nasıl etki ettiğinin belirlenmesi ve bu etkide işyerindeki arkadaşlık ilişkilerinin düzenleyici bir role sahip olup olmadığının ortaya konulmasıdır. Araştırmanın verileri, saha araştırması kapsamında, anket tekniği ile toplanan, 351 kişinin görüşlerinden ibarettir. Toplanan veriler uygun istatistiksel paket programlarda hiyerarşik regresyon analizi yoluyla test edilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, çalışanların doğrudan ve dolaylı mağduriyet algılamalarının, intikam niyetleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ve bu etkide işyeri arkadaşlığının düzenleyici bir rol oynadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütlerde Algılanan Mağduriyet, İntikam Niyeti, İşyeri Arkadaşlığı

### 1. Giriş

Rekabetin yoğunlaştığı günümüzde işletmelerin ayakta kalması, rekabet üstünlüğü sağlaması için insan kaynağının birbiriyle uyum içinde olması, o işletmede, örgütte yaşadığı sorunlar varsa bunların giderilmesi önem arz etmektedir. Bu sorunların başında özellikle son yıllarda çalışanların mağduriyet algılamaları yer almaktadır.

<sup>2</sup> Bu çalışmada, Serhan Şahin tarafından hazırlanan ve Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde kabul edilen, “Örgütlerde Mağduriyet Algılamasının İntikam Niyeti ve Affetme Üzerindeki Etkisi: Bir Uygulama” başlıklı yüksek lisans tezinin verileri kullanılmıştır.



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

Mağduriyet algılaması alan yazında çok fazla işlenmemesine rağmen özellikle işletmelerde çalışanların sık karşılaştığı bir durum haline gelmiştir. Mağduriyet, sonuçları açısından; çalışanları olumsuz etkileyen, ruh sağlıkları üzerinde olumsuz etkiler bırakan bir durumdur. Özellikle bu duruma sebebiyet veren saldırgan davranışların dikkatli şekilde incelenmesi ve çözümler bulunması çalışma hayatı ve barışı açısından büyük önem arz etmektedir. Öyle ki saldırgan davranışlara maruz kalan çalışanların verecekleri tepkiler gerek bireysel açıdan, gerekse işletme açısından ciddi tehlikeler oluşturabilecek potansiyele sahiptir. Bu yaşananlar sonucu oluşan mağduriyete ilişkin tepkiler; intikam niyetinde olma, içine atma, çekilme, kin besleme, kızgınlık duyma ve affetme şeklinde olabilmektedir.

Literatürde mağduriyet algılamasının intikam niyeti üzerine etkilerini inceleyen sınırlı sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Mağduriyetle baş etmenin çeşitli zorluklar içerdiği ve failin kişilere yönelik düşünceleri, duyguları ve eylemleri, süreçte bir boyuttur. Bu boyutta, intikam alma ve intikam alma isteği Stuckless, (1996) tarafından da belirtildiği gibi yaygın, fakat kaçınılmaz bir tepkidir (Gerlsma ve Lugtmeyer, 2018: 17). Teorik olarak Aquino ve Bradfield (2000) de mağduriyetin intikam niyetini teşvik ettiğini belirtirken, Aquino ve Thau (2009: 718) da sosyal destek arayışı ile birlikte intikam niyetini örgütlerde mağduriyetin sonuçları arasında saymaktadır. Türkçe alan yazında Yılmaz (2014) ve Çoklar (2014) tarafından her ikisi de hizmet sektöründe yapılan çalışmalarda mağduriyet algısındaki artışın intikam niyetini artırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

İlgili alan yazındaki yukarıda vurgulanan kavramlar arasındaki ilişkilerden hareketle özellikle Türkiye’de özel sektör kuruluşlarında çalışanlar arasındaki rekabetin şiddeti ve çalışma ortamındaki çeşitli teşvik edici nedenlerden dolayı mağduriyetlerin yaşanabileceği bunun da zaman içinde intikam alma niyetini tetikleyebileceği düşüncesinden yola çıkılarak çalışma kurgulanmıştır. Konunun Türkiye’de daha önce hizmet sektöründe incelenmiş ancak imalat sanayinde incelenmiş olması ve kavramlar arası ilişkide işyeri arkadaşlığının rolünün de ele alınmış olması bakımından önemli olduğu ve ilgili alan yazına derinlik ve zenginlik kazandırma yönünde katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Buradan yola çıkılarak bu çalışmada benimsenen temel amaç; örgütlerde mağduriyet algılamasının intikam niyeti üzerindeki etkilerinin ölçülmesi ve



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

bu etkide işyeri arkadaşlığının düzenleyici rolü olup olmadığının ortaya konulmasıdır. Çalışma; kavramsal çerçeve ve saha araştırması sonucu elde edilen sonuçların değerlendirildiği toplam iki bölüm ve tartışma/sonuç kısmından oluşmaktadır.

### **2. Kavramsal Çerçeve**

Bu başlık altında örgütlerden mağduriyet algısı, intikam niyeti ve işyeri arkadaşlığı kavramları arasındaki ilişkiye yer verilmiştir.

#### **2.1. Örgütlerde Mağduriyet Algısı ve İntikam Niyeti**

Örgütlerde saldırgan davranışlar son yıllarda önemli bir araştırma alanı haline gelmiştir. Bu alandaki çalışmalar ikiye ayrılabilir. Birinci grup çalışmalar, saldırgan davranışları kimlerin yaptığı ile ilgiliyken, ikinci grup çalışmalar ise saldırgan davranışlara kimlerin maruz kaldığı ile ilgilidir. Örgütlerde mağduriyet algılaması alanındaki çalışmalar bu iki gruptan ikincisine girmektedir. Yani örgütte saldırgan davranışlara maruz kalma ile ilgilidir (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009: 97). Örgütlerde mağduriyete sebep olan saldırgan davranışlar arasında hırsızlık, mobbing (psikolojik şiddet), tehdit, fiziksel şiddet, cinsel taciz gibi davranışlar bulunmaktadır.

Örgütlerde şiddet ve kötü davranışlar üzerine olan ilgi, çalışanların olumsuz davranışları üzerine gelişen bir çalışma alanı üretmiştir (Aquino, vd. 1999: 260). Mağduriyet algısı, bireyde bir ya da daha fazla kişinin anlık veya defalarca saldırgan davranışına maruz kalması sonucu oluşan algıdır (Aquino, 2000: 172). Diğer bir tanıma göre mağduriyet, haksızlığa uğrama durumu ve mazlumluk olarak tanımlanırken, bu durum bireysel ve toplumsal düzeyde yaşanabilir (Çevik, 2013: 65). Örgütlerde algılanan mağduriyet ise bir çalışanın aynı örgütte bulunan ve hâlihazırda iletişim içinde olduğu başka bir çalışan tarafından geçici ve sürekli hedef olarak seçilmesi ve duygusal, psikolojik veya fiziksel olarak bundan zarar gördüğünü algılamasıdır (Aquino ve Lamertz, 2004: 1023).

Mağduriyet algısı, bireyde bir ya da daha fazla kişinin anlık veya defalarca saldırgan davranışına maruz kalması sonucu oluşan algıdır (Aquino, 2000: 172). Algılanan mağduriyete sebep olan saldırgan davranışlar bireyi doğrudan hedef almıyorsa bu dolaylı mağduriyet olarak adlandırılmaktadır. Bunun yanı sıra eğer saldırgan davranış bireyi direkt olarak hedef alıyorsa bu durum doğrudan mağduriyet olarak



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

adlandırılmaktadır (Aquino, 2000: 180). Dolaylı mağduriyet daha ziyade bireyin çalışmasını engellemeye yönelik saldırgan davranışlara maruz kalmayı ifade etmektedir.

Çalışan kişinin mağdur olduğunu algılamasının bireysel ve örgütsel açıdan olumsuz sonuçları vardır. Kendisini mağdur olarak algılayan bireylerin fiziksel olarak sağlıklarının bozulması, panik atak ve hatta yaşamlarının tehdit altında olduğunu düşündükleri olmuştur. Aynı şekilde bu kişiler başka insanların gözünde değerlerinin düştüğünü, örgüt içindeki statülerini, kontrol yetilerini kaybedebileceklerini düşünmekte ve özsaygılarını yitirmektedirler (Taylor vd., 1983: 23). Direkt şiddetle ve saldırgan davranışla yüzleşip mağdur olan insanlarda gelecek zamanda yine şiddete maruz kalacağına dair korkular oluşmakta, duygusal iyilikte ve psikomatik iyilikte azalma, örgüte karşı bağlılıkta azalma ve gerek örgüte gerekse örgütteki bireylere karşı olumsuz davranışlar sergileme eğiliminde artış görülmektedir (LeBlanc ve Kelloway, 2002: 445). Fiziksel olarak zarar görmenin yanı sıra, mağdurlarda stres ve endişe görülmektedir. Bunun sonucu ise göz ardı edilmemesi gereken tükenmişlik ve uzun dönemli psikolojik rahatsızlıklar olarak ortaya çıkmaktadır. Depresyonda bunlardan biridir. Bununla birlikte kişinin kendine duyduğu özsaygının azalması, stres ve fiziksel rahatsızlıklar söz konusu olmaktadır (Kaukiainen vd. 2001: 362). Mağduriyet algısının sebep olduğu sorunlardan birisi de iş tatmininde azalmadır (Lapierre vd., 2005: 158).

Mağduriyet algılayan kişiler; korku, stres, travma sonrası stres bozuklukları gibi olumsuz durumlar yaşamakta ve bu saldırgan davranışlara karşılık verme durumunda kalmaktadırlar. Bu karşılık verme durumlarından birisi de intikamdır (Frederic vd., 2013: 16). İntikam alma ve intikam alma niyeti (yani, bir kişiye ya da kendisine ya da ailesinin kasıtlı zararı olanlara karşı agresif bir tepki verme; Stuckless, (1996) tarafından yaygın, fakat kaçınılmaz bir karşı koyuş olarak değerlendirilmektedir (Gerlsma ve Lugtmeyer, 2018: 17). Teorik olarak Aquino ve Bradfield (2000) örgütlerde mağduriyetin intikam alma niyetini teşvik ettiğini ileri sürmüştür. Ayrıca Aquino ve Thau (2009: 718) sosyal destek arayışı ile birlikte intikam niyetini örgütlerde mağduriyetin sonuçları arasında saymaktadır. Yılmaz (2014) tarafından Türkiye’de konaklama işletmeleri üzerinde yapılan araştırmada mağduriyet algısındaki artışın intikam niyetini artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Çoklar (2014) da akademik personel



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada, mağdur durumunda ya da kendisini mağdur olarak algılayan bireyin intikam niyetinin arttığını tespit etmiştir.

Alan yazındaki bu ilişkilerden hareketle çalışma için geliştirilen ilk iki hipotez aşağıdaki gibidir:

H<sub>1</sub>: Çalışanların doğrudan mağduriyet algıları, intikam niyetlerini olumlu ve anlamlı yönde etkilemektedir.

H<sub>2</sub>: Çalışanların dolaylı mağduriyet algıları, intikam niyetlerini olumlu ve anlamlı yönde etkilemektedir.

### **2.2. Örgütlerde Mağduriyet Algısının İntikam Niyetine Etkisinde İşyeri Arkadaşlığının Düzenleyici Rolü**

İşletmelerde verimliliği etkileyen çeşitli unsurlar vardır. Bu unsurların en önemlilerinden birisi olan işyeri ortamı, çalışanların moral ve motivasyonu açısından, örgüte bağlılık hissetmeleri, kendilerine bir sosyal çevre oluşturmaları açısından oldukça önemlidir. Sosyal çevrede ise en önemli etken, çalışanın aynı işletme içinde kurduğu sosyal bir bağ olan işyeri arkadaşlığıdır.

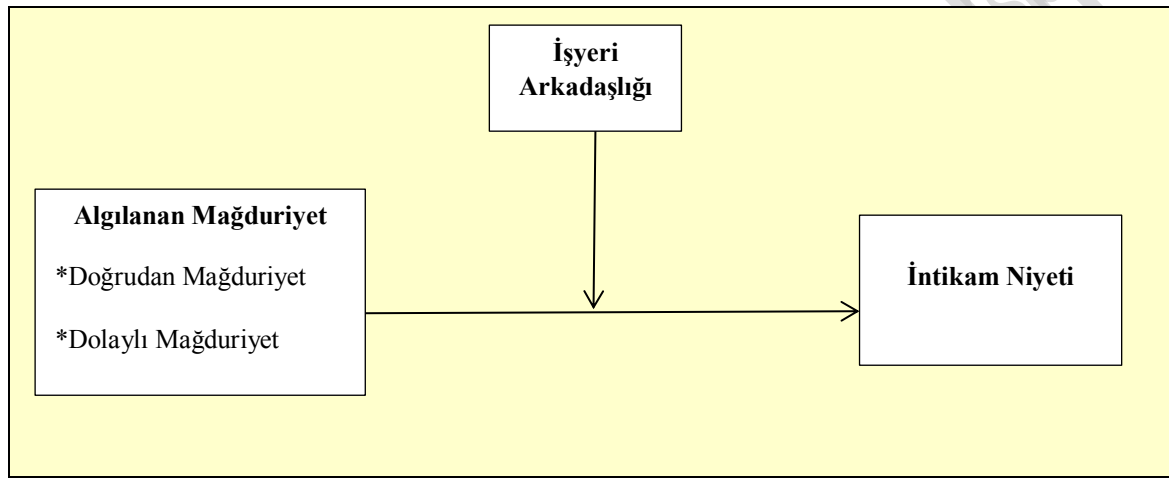
İşyerindeki arkadaşlık ilişkileri; insanlarda sosyal bir destek algısı oluştururken, kendilerine, çalışma arkadaşlarına ve nihayetinde çalıştıkları örgütlere karşı güven duygularını geliştirmektedir. Araştırmacılar, işyerindeki yakın arkadaşlıkları, iş görenlerin hayatlarında mutluluk ve motivasyon kaynağı olarak gördüklerini ifade etmektedir (Alparslan, vd. 2015: 176). İşyeri arkadaşlığı çalışanlara maddi ve manevi destek sağlayan ve geleneksel kaynaklara alternatif oluşturan önemli bir unsurdur. İşyeri arkadaşlığı, çalışan için gerçekten büyük bir ödüldür ve aynı zamanda iş kaynaklı stresi nerdeyse engelleyen, iş tatminsizliğini ve çalışan devir hızını azaltan bir faktördür (Kram ve Isabella, 1985: 117).

İşyeri arkadaşlığı sayesinde çalışanlar, sapkın davranışlar sonucu doğabilecek mağduriyetler ve bunun sonucunda ortaya çıkabilecek intikam alma niyetinin de önüne geçebilme olanağına sahip olabileceklerdir. Örgütlerde ortaya çıkabilecek mağduriyet algıları intikam niyetini artırırken işyeri arkadaşlığının bu etkiyi azaltıcı yönde bir düzenleyici rol oynayacağı beklenmekte ya da aksine işyerindeki arkadaşlık ilişkileri

kötü ise bu etkiyi artıracak yönünde bir düzenleyicilik rolü üstleneceği öngörülmektedir. Buradan hareketle araştırmanın üçüncü ve dördüncü hipotezleri aşağıdaki gibidir.

H<sub>3</sub>: Çalışanların doğrudan mağduriyet algılarının, intikam niyetlerine olumlu yönde etkisinde işyeri arkadaşlığı düzenleyici role sahiptir.

H<sub>4</sub>: Çalışanların dolaylı mağduriyet algılarının, intikam niyetlerine olumlu yönde etkisinde işyeri arkadaşlığı düzenleyici role sahiptir.



**Şekil 1. Araştırmanın modeli**

### **3. Araştırmanın Yöntemi**

Bu çalışmanın evreni, Kayseri ilindeki demir çelik sektöründe faaliyet gösteren bir işletmedeki 370 çalışandır. Bu çalışanlardan 355 kişiden anketlere yanıt alınmış ancak 351 kullanılabılır anket analizlere dahil edilmiştir.

Araştırmada Aquino vd. (1999) tarafından geliştirilen ve sekiz maddeden oluşan algılanan mağduriyet ölçeği kullanılmıştır. Likert tipi ölçekteki ifadeler 1 “Hiçbir zaman”dan 5 “Her zaman”a doğru sıralanmıştır. Bu ölçekte ilk dört ifade doğrudan mağduriyeti, son 4 ifade de dolaylı mağduriyeti ölçmeyi amaçlamaktadır. Ölçeğin Türkçe geçerlemesi Ülbeği vd. (2014) tarafından yapılmıştır. Bu çalışma için Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,85 olarak hesaplanmıştır.

İntikam niyetini ölçmek için Wade (1989) tarafından geliştirilen ve toplam beş sorudan oluşan intikam ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı



0,84'tür. Likert tipi ölçekteki ifadeler, 1 "Hiçbir zaman"dan 5 "Her zaman"a doğru sıralanmıştır.

İşyeri arkadaşlığı değişkenini ölçmek için Nielsen, vd. (2000) tarafından geliştirilen ve 12 maddeden oluşan ölçeğin bu çalışmanın amacına uygun olduğu düşüncesinden hareketle sadece arkadaşlık algıları ile ilgili olan 6 maddesi kullanılmıştır. 5'li Likert tipi bir ölçek olarak tasarlanan bu ölçekteki ifadeler (1) "Kesinlikle katılıyorum"dan (5) "Kesinlikle katılmıyorum"a doğru değerler almaktadır. Ölçeğin alfa güvenirlik katsayısı 0,82'dir.

#### 4. Bulgular

**Tablo 1: Değişkenlere ilişkin korelasyonlar**

| Değişkenler                          | Ort. | Stn.Sap. | 1       | 2       | 3     | 4 |
|--------------------------------------|------|----------|---------|---------|-------|---|
| 1. Doğr. Mağduriyet                  | 1,47 | 0,61     | 1       |         |       |   |
| 2. Doly.Mağduriyet                   | 1,47 | 0,71     | 0,654** | 1       |       |   |
| 3. İntikam Niyeti                    | 2,20 | 1,13     | 0,129*  | 0,218** | 1     |   |
| 4. İşyeri Arkadaşlığı                | 2,28 | 0,85     | 0,035   | 0,167** | 0,082 | 1 |
| n: 351, *p<.05, ** p<.01, *** p<.001 |      |          |         |         |       |   |

Araştırmada yer alan değişkenlere ait Korelasyon katsayıları Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1'e bakıldığında doğrudan mağduriyetin intikam niyeti üzerinde (0,129) düzeyinde, dolaylı mağduriyetin ise (0,218) düzeyinde pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki ortaya koyduğu görülmektedir. Ayrıca Tablo 1'deki ortalama değerleri sütununa bakıldığında çalışanların doğrudan ve dolaylı mağduriyet algılamalarının ort. 1,47 ile "nadiren" mağduriyet yaşadıkları ifadesine yakın bir düzeyde olduğu, intikam niyeti ortalaması 2,20 ile "nadiren" değerinin biraz üzerinde "ara sıra" ifadesine yakın bir seviyededir. İşyeri arkadaşlığı ile ilgili ifadelere verilen yanıtların genel ortalaması 2,28 ile katılıyorum seçeneğine yakın bir değerdir.

**Tablo 2: Doğrudan mağduriyetin çalışanların intikam niyetleri üzerindeki etkisinde işyeri arkadaşlığının düzenleyici rolü (hiyerarşik regresyon analizi)**

| Model | Bağımsız Değişken | Beta  | t     | F     | Sig.         | R <sup>2</sup> | Düz. R <sup>2</sup> |
|-------|-------------------|-------|-------|-------|--------------|----------------|---------------------|
| 1     | Sabit             |       | 7,336 | 4,011 | 0,000        | 0,023          | 0,017               |
|       | Doğ.Mağdu         | 0,126 | 2,376 | Sig.  | 0,018        |                |                     |
|       | İşyeri Ark.       | 0,077 | 1,457 | 0,019 | <b>0,146</b> |                |                     |

|   |                        |        |        |                        |              |       |       |
|---|------------------------|--------|--------|------------------------|--------------|-------|-------|
| 2 | Sabit                  |        | 1,559  | 5,393<br>Sig.<br>0,001 | 0,120        | 0,045 | 0,036 |
|   | Doğ. Mağdu             | 0,467  | 3,550  |                        | 0,000        |       |       |
|   | İşyeri Ark.            | 0,420  | 3,180  |                        | <b>0,002</b> |       |       |
|   | Doğ. Mağ. *İşyeri Ark. | -0,514 | -2,828 |                        | <b>0,005</b> |       |       |

Bağımlı Değişken: İntikam Niyeti

Tablo 2'deki hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre (bkz. Model 1) doğrudan mağduriyetin intikam niyetini yordama gücünün anlamlı olduğu görülmektedir. [ $F=4,011$ ,  $p<0,019$ ]. Analiz sonuçlarına göre  $R^2$  değeri 0,023'dir. Bu sonuçla intikam niyeti değişkenindeki varyansın 0,023'si gibi küçük bir kısmının doğrudan mağduriyet değişkenine bağlı olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Buna göre araştırmanın  $H_1$  hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 2'ye göre (bkz Model 2) etkileşim teriminin (Doğ. Mağ\*İşyeri Ark) modele eklenmesi ile kurulan regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $F=5,393$ ;  $p<0,05$ ) ve etkileşim teriminin modele eklenmesi ile açıklanan varyans miktarının 0,023'ten 0,045'e yükseldiği görülmektedir. Başka bir deyişle birinci modelde açıklanan varyans miktarı 0,023 iken ikinci modelde bu değer 0,045'e yükselmiştir. Yine Tablo 2'de sırasıyla, bağımsız değişken, düzenleyici değişken ve etkileşim terimlerinin her bir model için etki düzeylerinin anlamlılığına ilişkin analiz sonuçları yer almaktadır. Regresyon analizinde düzenleyici değişkenden söz edebilmek için (bkz. Model 1'de olduğu gibi) bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi anlamlı iken düzenleyici değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamsız olması beklenmektedir (Aksu vd. 2017: 217). Tablo 2'ye bakıldığında Model 2'de etkileşim terimi olarak tanımlanan Doğ. Mağ\*İşyeri Ark değerinin modelde anlamlı (0,005) bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Elde edilen bu sonuca göre işyeri arkadaşlığının, doğrudan mağduriyet ve intikam niyeti arasında düzenleyici bir değişken etkisine sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuçlardan hareketle araştırma için geliştirilen  $H_3$  hipotezi kabul edilmektedir.

**Tablo 3: Dolaylı mağduriyetin çalışanların intikam niyetleri üzerindeki etkisinde işyeri arkadaşlığının düzenleyici rolü (hiyerarşik regresyon analizi)**

| Model | Bağımsız Değişken | Beta  | t     | F                  | Sig.  | $R^2$ | Düz. $R^2$ |
|-------|-------------------|-------|-------|--------------------|-------|-------|------------|
| 1     | Sabit             |       | 8,072 | 9,058<br>Sig. 0,00 | 0,000 | 0,049 | 0,044      |
|       | Dolaylı Mağdu     | 0,210 | 3,959 |                    | 0,000 |       |            |

|   |                        |        |        |                    |              |       |       |
|---|------------------------|--------|--------|--------------------|--------------|-------|-------|
|   | İşyeri Ark.            | 0,047  | 0,880  |                    | <b>0,380</b> |       |       |
| 2 | Sabit                  |        | 2,731  | 7,382<br>Sig. 0,00 | 0,007        | 0,060 | 0,052 |
|   | Dolaylı Mağdu          | 0,455  | 3,365  |                    | 0,001        |       |       |
|   | İşyeri Ark.            | 0,239  | 2,153  |                    | <b>0,032</b> |       |       |
|   | Dolaylı Mağ.*İşy. Ark. | -0,351 | -1,970 |                    | <b>0,048</b> |       |       |

Bağımlı Değişken: İntikam Niyeti

Tablo 3, Model 1'deki sonuçlara bakıldığında dolaylı mağduriyetin intikam niyeti üzerindeki etkisini ortaya koyan regresyon modelinin anlamlı olduğu [ $F=9,058$ ,  $p<0,00$ ] ve dolaylı mağduriyetin intikam niyetini yordama gücüne sahip olduğu görülmüştür. Analiz sonuçlarına göre  $R^2$  değeri 0,049'dır. Bu sonuçla intikam niyeti değişkenindeki varyansın 0,049 gibi küçük bir kısmının dolaylı mağduriyet değişkenine bağlı olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar ışığında  $H_2$  hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 3'e göre (bkz Model 2) etkileşim teriminin (Dolaylı Mağ\*İşyeri Ark) modele eklenmesi ile kurulan regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $F=7,382$ ;  $p<0,00$ ) ve etkileşim teriminin modele eklenmesi ile açıklanan varyans miktarının 0,049'dan 0,060'a yükseldiği görülmektedir. Tablo 3'e bakıldığında Model 2'de etkileşim terimi olarak tanımlanan Dolaylı Mağ\*İşyeri Ark değerinin modelde anlamlı (0,048) bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu bulgudan hareketle, dolaylı mağduriyetin intikam niyetine etkisinde, işyeri arkadaşlığının düzenleyici rolü olduğunu ileri süren  $H_4$  hipotezi kabul edilmektedir.

Bu sonuçlar, işyerinde doğrudan ve dolaylı mağduriyet yaşayanların normal şartlarda intikam niyetine yöneleceğini ancak işyerinde arkadaşlık ilişkileri iyi veya olumlu ise intikam niyetinin azalacağı veya tersinden işyerinde arkadaşlık ilişkileri olumlu değil ise intikam niyetinin artacağı şeklinde değerlendirilebilir.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Çalışmanın sonuçları, örgütlerde çalışanların karşı karşıya kaldıkları doğrudan ve dolaylı mağduriyet algılamalarının, onların intikam niyetlerini pozitif yönde etkilediğini göstermiştir. Ayrıca doğrudan ve dolaylı mağduriyetin, intikam niyeti üzerindeki olumlu yöndeki etkisinde, işyeri arkadaşlığı düzenleyici bir rol oynamaktadır. İşyeri arkadaşlığı iyi düzeydeyse, doğrudan ve dolaylı mağduriyetin intikam niyeti üzerindeki



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

pozitif yönlü etkisini zayıflatmakta bir başka deyişle intikam alma eğilimini azaltmaktadır.

Bu sonuçlar ilgili alan yazındaki; Gerlsma ve Lugtmeyer, (2018), Aquino ve Thau (2009), Yılmaz (2014) ve Çoklar (2014) tarafından yapılan çalışmaların bulgularını destekler mahiyettedir.

Öte yandan örgütlerde yaşanan mağduriyetler, her zaman intikam niyetine yönelmeyi gerektirmek durumunda değildir. Özellikle ülkelerin veya toplumların kültürel ve dini değer yargıları onları intikam alma niyetinden uzaklaştırıcı bir rol oynayabilir. Nitekim İslam dininde intikam almak yerine; affetmenin, merhamet göstermenin daha erdemli bir hareket olduğu ve takdir edildiği vurgulanmaktadır.

Elde edilen sonuçlar, çalışma yaşamına yönelik bazı önerileri de beraberinde getirmektedir: (1) iş ortamında görülen mağduriyetlerin sebebini oluşturan sapkın davranışların engellenmesi, potansiyel intikam alma niyetlerinin de kontrol altına alınmasını sağlayabilir; (2) Örgütsel amaç ve hedefleri ön plana çıkaran ve çalışanların birbirlerini mağdur etmeye değil de yaptıkları işe odaklanmalarını sağlayıcı bir kurumsal kültür geliştirilebilir; (3) İşletmede mağdur veya mağdurların intikam almaya niyetlenerek enerjilerini iç çekişmelerle tüketmelerinin önüne geçmek amacıyla intikam almanın olumsuz yönlerinin de işleneceği eğitimler verilebilir.

Bu çalışmanın bazı kısıtları da bulunmaktadır. İlk kısıtı araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Çalışma bir özel sektör işletmesinde yapılmıştır. Bu durum bulguların diğer işletmeler açısından (örneğin kamu işletmeleri) genellenebilirliği bakımından bir kısıt oluşturmaktadır. Araştırmanın kesitsel olması bir başka kısıt olarak yanıtlayıcıların o anki ruh hali ve içinde bulundukları duruma göre değerlendirme yapmalarına ve genel durumu göz ardı etmelerine sebep olmuş olabilir. Bu sorun boylamsal araştırmalarla giderilebilir.

Bundan sonra yapılacak çalışmalarda örgüt kültürünün, çalışma şekillerinin, yönetici kademesindeki çalışanların tutum ve davranışlarından kaynaklı faktörlerin, çalışanların mağduriyet algılamasının intikam niyeti üzerindeki etkisinde farklılıklara sebep olup olmadığı araştırılabilir. Konu, farklı metodolojik (nitel) yaklaşımlarla ele alınarak, ilgili alan yazının derinlik kazanmasına katkıda bulunulabilir.



## **Kaynakça**

- Aksu, G., Eser, M.T. ve Güzeller, C. O. (2017). Açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi ile yapısal eşitlik modeli uygulamaları, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Alparslan, A. M., Çiçek, H., & Soydemir, S. (2015). Birey-örgüt uyumunu güçlendiren öncül: İşyeri arkadaşlığı. Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi, 32, 175-194.
- Aquino, K. (2000). Structural and individual determinants of workplace victimization: The effects of hierarchical status and conflict management style. Journal of Management, 26(2), 171-193.
- Aquino, K., & Bradfield, M. (2000). Perceived victimization in the workplace: The role of situational factors and victim characteristics. Organization Science, 11(5), 525-537.
- Aquino, K., Grover, S. L., Bradfield, M., & Allen, D. G. (1999). The effects of negative affectivity, hierarchical status, and self-determination on workplace victimization. Academy of Management Journal, 42(3), 260-272.
- Aquino, K., & Lamertz, K. (2004). A relational model of workplace victimization: Social roles and patterns of victimization in dyadic relationships. Journal of Applied Psychology, 89(6), 1023-1034.
- Aquino, K., & Thau, S. (2009). Workplace victimization: Aggression from the target's perspective. Annual Review of Psychology, 60(1), 717-741.
- Çevik, A. (2013). Mağduriyet psikolojisi ve toplumsal yansımaları. 21. Yüzyılda Sosyal Bilimler(2), 65-84.
- Çoklar, I. (2014). Kişilik özellikleri ile bağışlama eğilimi arasındaki ilişkinin intikam güdüsü ve adalet duygusuna temelinde incelenmesi. Doktora Tezi: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji (Sosyal Psikoloji) Anabilim Dalı, Ankara.
- Frederick, T. J., McCarthy, B., & Hagan, J. (2013). Perceived danger and offending: Exploring the links between violent victimization and street crime. Violence and Victims, 28(1), 16-35.



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

- Gerlsma, C. & Lugtmeier V. (2018). Offense Type as Determinant of Revenge and Forgiveness After Victimization: Adolescents' Responses to Injustice and Aggression. *Journal of School Violence*, 17(1), 16-27.
- Kaukiainen, A., Salmivalli, C., Björkqvist, K., Österman, K., Lahtinen, A., Kostamo, A., & Lagerspetz, K. (2001). Overt and covert aggression in work settings in relation to the subjective well-being of employees. *Aggressive Behavior*, 27, 360-371.
- Kram, K. E., & Isabella, L. A. (1985). Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. *Academy of Management Journal*, 28(1), 110-132.
- Lapierre, L. M., Spector, P. E., & Leck, J. D. (2005). Sexual versus nonsexual workplace aggression and victims' overall job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 155-169.
- LeBlanc, M. M., & Kelloway, E. K. (2002). Predictors and outcomes of workplace violence and aggression. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 444-453.
- Nielsen, I.K.& Jex, S.M.& Adams, G.A. (2000) "Development and Validation of Scores On A Two Dimensional Workplace Friendship Scale", *Educational and Psychological Measurement*, No.60, pp. 628-643.
- Özdevecioğlu, M., & Çelik, C. (2009). Örgüt kültürü tipleri itibariyle bireylerin algıladıkları mağduriyet farklılıklarını belirlemeye yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(1), 95-111.
- Taylor, S. E., Wood, J. V., & Lichtman, R. R. (1983). It could be worse: Selective Evaluation as a response to victimization. *Journal of Social Issues*, 39(2), 19-40.
- Ülbeği, İ. D., Özgen, H., & Özgen, H. (2014). Algılanan mağduriyet ölçeğinin Türkçe uyarlaması: Güvenirlilik ve geçerlik analizi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(2), 101-112.
- Wade, S. H. (1989) "The Development of a Scale to Measure Forgiveness", Unpublished Doctoral Dissertation, Fuller Theological Seminary: California.



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

Yılmaz, Ö. D. (2014). Algılanan mağduriyetin affetme eğilimi ve intikam niyeti üzerindeki etkisi: Konaklama işletmeleri çalışanlarına yönelik bir araştırma. Akü İibf Dergisi, 16(1), 87-105.





## HAVAYOLU OPERASYON SÜRECİNDE RİSKLİ/BELİRSİZ DURUMLARDA YÖNETİCİ KARAR/DAVRANIŞLARININ BEKLENTİ TEORİSİ KAPSAMINDA İNCELENMESİ: THY OPERASYON YÖNETİCİLERİ İLE BİR UYGULAMA

**Bekir Alper YILDIRIM**

*THY A.O-Marmara Üniversitesi, bekiralperyildirim@hotmail.com*

**Prof. Dr. Göksel Ataman BERK**

*Marmara Üniversitesi, gataman@marmara.edu.tr*

### Özet

Örgüt kuramında önemli bir yer teşkil eden ve davranışsal bir kuram olan beklenti teorisinin nitel deneylerinin havayolu işletmelerindeki operasyon yöneticileri üzerinde incelenmesinden oluşan bu çalışmada, havayolu işletmesi operasyonunda riskli/belirsiz vaka ve olaylar, yöneticilere farklı kurgulanmış iki set sorular kalıbı şeklinde sorulmuş ve yöneticilerden alınan cevaplar analiz edilmiştir. Yöneticilerin farklı kurgulu vakalara yaklaşımları ve davranışları incelendiğinde, beklenti kuramına paralel şekilde fayda maksimizasyonundansa risk/belirsizlik altında kayıptan kaçınma eğiliminde davranış gösterdikleri belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** *Davranışsal Kuram, Beklenti Kuramı, Havayolu Operasyonu, Yönetici Davranışları, Belirsizlik ve Risk*

### 1. Giriş

Geleneksel karar verme modellerine bakıldığında matematiksel semboller, formüller ve işlemlerden oluştukları, mantıksal, rasyonel ve güvenilir modeller olarak addedildikleri görülmektedir. Oysa karar verme, geleneksel modellerin iddia ettiği kadar basite indirgenebilen ve belirli kalıplar dahilinde sürdürülen bir süreç değildir. Karar verme süreçleri çok çeşitli faktörlerin etkisi altında, farklı şekillerde ortaya çıkabilir ve genellikle karar vericiler tarafından varsayımlar ve önyargılar nedeniyle karmaşık bir hale dönüştürülür. (Tekin,2016)



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Herhangi bir karar vericinin öncelikli amacı, minimum bilişsel çaba veya efor sarf ederek mümkün olan en optimal kararı vermektir. Karar verme hususunda şayet zaman sorunu yok ise bu çok zor bir durum olmayacaktır. Fakat birçok durum ve iş vardır ki kişiler belli bir zaman aralığında karar vermeli ve uygulamalıdır. İşte bu durumlarda ve olaylarda zaman baskısı altında verilen kararlar fayda maksimizasyonu veya kayıptan kaçınma olarak karar verici açısından çerçevelenir (Young, Goodie, Hall & Wu, 2012) .

Belirsizlik ve riskli durumlarda bireyler beklenen fayda kuramının temel ilkelerini ihlal ederler ve rasyonel bir karar verme eğiliminden uzaklaşırlar. Bu yaklaşım ise ‘**Beklenti Teorisi**’ olarak Daniel Kahneman ve Amon Tversky tarafından açıklanmaya çalışılmıştır. Kurama göre risk altında bireylerin seçimleri fayda maximizasyonuna değil, kayıptan kaçınma ve problemi algılama biçimlerine göre şekillenir (Keskin,2016). Bizim çalışmamıza temel aldığımız kuram da beklenti kuramıdır. Gelişen ve rekabet düzeyi artan havayolu sektöründe, havayolu şirketleri yeni iş çevreleri oluşturmak, yolcu kazanmak ve var olan yolcularını korumak için ürünlerini optimum düzeyde sunmaları ve korumaları gerekmektedir (Nicolau, 2011).

Biz ise çalışmamızda Daniel Kahneman ve Amon Tversky’nin yöneticilerin karar vermede çerçeveleme etkisini ölçtükleri ‘*Asya Salgın Deneyi*’ni referans alacağız. Beklenti teorisini, işte bu aksaklıklar ve belirsizlikler, riskler durumlarında yöneticilerin nasıl davrandıklarını ve nasıl karar verdiklerini inceleyerek test etmiş olacağız. Hangi referans noktalarından hareket ettiklerini inceleyip, kararlarının etkilerini ve beklenti teorisi açısından karar sürecinde nasıl bir model oluşturulabileceğini inceleyeceğiz.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Beklenti Teorisi

Daniel Kahneman ve Amos Tversky 1979 yılında yayınlanan ‘*Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk*’ (Kahneman & Tversky, 1979) adlı çalışma ile ilk defa kuramı oluşturmuşlardır.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Kahneman ve Tversky'nin teorisinin temel varsayımları (Şentürk & Fındık, 2014) ise;

a) Bireyler parasal konulardaki seçimleriyle ilgili sonuçları bulundukları noktayı içeren bir referans noktaya göre değişimle değerlendirirler. Seçimlerin pozitif ve negatif sonuçlarına verilen değerler azalan getiri özelliği göstermektedir.

b) Değer fonksiyonu kayıplar için getirilere göre daha diktir. Bu durum kayıptan kaçınmayı açıklamaktadır. Eşit büyüklükteki kazançlar ve kayıplar bireylerin kararlarında simetrik etkiye sahip değildirler. Kayıpların verdiği acı kazançların verdiği tatminden daha fazladır. Birçok ampirik çalışma kayıpların verdiği acının kazançların verdiği zevkin iki katı olduğunu ortaya koymuştur.

c) Eğri, kazançlar için içbükey kayıplar için dış bükeydir. Bu durum karar vericilerin kazanç ve kayıplar arasında risk altında karar verirken riskten kaçınma eğiliminde olduklarını gösterir.

Kahneman ve Tversky, insanın bilişsel süreçlerinin sınırlı olduğunu ve bu nedenle bireylerin karar verirken sistematik hatalara düştüklerini ortaya koydukları çeşitli deneylerden yola çıkarak karar verme sürecinde etkili olan iki bilişsel süreç (otomatik ve planlı) olduğu kanısına sonucuna varmıştır. Otomatik olarak ve daha hızlı karar vermeyi sağlayan bilişsel süreç sezgiseldir ve bilinçdışı algılara dayandığından daha hızlıdır. Diğer taraftan ise analitik düşünmeyi ve zihinsel hesaplamaları gerektiren planlı bilişsel süreç, kararların daha yavaş verilmesine yol açar (Keskin, 2016).

### 2.2. Kriz ve Belirsizlikte Karar Verme

Kriz genel anlamda düzgün olmayan, müdahale gerektiren istikrarsız bir durumdur. Bir operasyonun rutin çalışma sistemini bozan ve aniden ortaya çıkan herhangi bir acil durum olarak tanımlanabilir. Beklenemeyen, önceden sezilemeyen, çabuk ve acele cevap verilmesi gereken, işletmenin veya sürecin önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek mevcut düzenini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden ve bir an önce karar verilerek en optimal yol ile çözüme kavuşturulması gereken gerilim durumudur (Keskin, 2016).

Nitelikli bir kararın unsurları şu şekilde olmalıdır:



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

\* Kriz probleminin genel bir nitelik taşıdığının ve ancak bir kural getiren bir karar yoluyla çözümlenebileceğinin anlaşılmış olması,

\* Krizin çözümlenebilmesi için gerekli karakteristiklerin, yani ‘**sınır koşullarının**’ tanımlanması,

\* Krizin özelliklerini tamamıyla karşılayan bir çözümün bulunması,

\* Olayların gerçek gidişatına karşı, kararın geçerliliğinin ve etkinliğinin sınanmasını sağlayan, ‘**geri besleme**’yi içermelidir (Tutar, 2016).

Biz burada model olarak beklenti teorisini alacağız. Bu noktada risk altında karar almanın en önde giden davranışsal modeli beklenti teorisine göre,  $p$  olasılıkla  $x$  kadar ödeyen basit beklentinin  $v$  değeri aşağıdaki şekilde hesaplanmaktadır (Aksoy, Şahin, 2009).

$$V(x,p) = v(x)w(p)$$

Burada;  $v$  :  $x$  sonucunun sübjektif değeri

$w$  :  $p$  olasılığının beklenti teorisinin çekiciliği üzerine etkisini ölçer.

### 2.3. Havayolu İşletmelerinde Operasyonel Süreç ve Karşılaşılan Problemler

Bir havayolu işletmesinde uçuş operasyonunun temelini günümüz şartlarında artık; işletmenin gerçekleştireceği tüm uçuşların emniyetli, sorunsuz, mümkün olan en düşük tehir oranıyla gerçekleşmesi ve operasyonel nedenlerden oluşabilecek yolcu mağduriyetinin sıfıra indirilmesi, mükemmel operasyonun sağlayacağı müşteri memnuniyetinin maximize edilmesi, maliyetlerin kontrolü, maksimum gelir yönetimi (THY-IOCC organizasyon ve görev tanımları prosedürleri) ve en etkin ve verimli uçuş operasyonunun gerçekleşmesi olarak tanımlanır.

Uçuş planlaması, havayolu operasyon planlama sürecinin ilk adımıdır. Kalkış ve varış zamanları ile birlikte kalkış ve destinasyonları belirleyen bir uçuş çizelgesi tasarlamadan oluşur. (Kenan & Jebali & Diabat, 2017) Havayolu karında en önemli etkiye sahip değişken havayolu operasyon planlaması bileşenidir. Bunun dışında operasyonda uçuş rotalarının belirlenmesi, uçuş ekiplerinin optimize kullanılması, uçakların verimli atanması gibi sorunlarla da baş etmek gereklidir. (Kenan & Jebali & Diabat, 2017)



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Uçuş operasyonu yöneticileri, operasyon anında oluşabilecek tüm aksaklıkları önleyebilecek şekilde, yer hizmetleri sunan firma, teknik birimler, tüm istasyonlar, uçuş ekipleri, yakıt birimleri, meteoroloji birimleri ve yabancı firmalar ve sivil havacılık otoriteleri ile sürekli koordinasyon halinde en etkin kararı vermek adına ilişki içindedirler (THY-IOCC 2017 Sunumu).

Havayolu operasyonunda oluşabilecek aksaklıklar ve riskler ise genel olarak aşağıdaki şekilde belirtilmiştir. Bu çalışmada da THY uçuş operasyonu en çok etkileyen vakalar temel alınarak değerlendirme yapılmıştır.

### 3. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada beklenti teorisi bağlamında havayolu operasyon yöneticilerinin risk altında aldıkları kararların ve davranışların analizi ve analiz sonucuna göre bir karar-risk matrisi oluşturmak hedeflenmekte olup, bu nedenle nitel bir araştırma yönteminin kullanılması uygun görülmüştür.

Araştırmanın evreni, 2018 yılında THY operasyon yönetimi birimindeki  $n=15$  yönetici olarak belirlenmiştir. Yöneticilerin tamamı erkek olup, havayolu işletmelerindeki çalışma süreleri incelendiğinde ise; ( $n=3$  %20) 6-10 yıl arası, ( $n=9$  %60) 10-20 yıl arası ve ( $n=3$  %20) 21 yıl ve üstüdür. Yöneticilerin yaşları incelendiğinde  $n=5$  kişinin %33,33 (30-40) yaşları arasında,  $n=10$  %66,66 kişinin ise (40-60) yaşları arasında olduğu görülmektedir. Görev tanımları incelendiğinde ise;  $n=10$  %66,66 müdür seviyesinde ve  $n=5$  %33,33 şef seviyesinde yönetici oldukları belirtilmiştir. Deneklerden  $n=11$  %73,33 kişi üniversitelerin lisans bölümlerinden,  $n=4$  %26,77 kişi ise üniversitelerin yüksek lisans bölümlerinden mezun olmuşlardır.

Demografik özelliklerin ardından, havacılık literatürü taranarak havayolu işletmelerinin operasyon anında en çok görülen risk-kriz durumlarını-vakalarını içeren çift yönlü sorular katılımcılara yöneltilmiştir. Metodolojik uygunluk açısından da sorulacak 10'ar adet soru basit ve keyifliden, zor ve sıkıntılı olana doğru kurgulanmıştır (Saruhan, Özdemirci, 2016).

Objektiflik açısından ikinci bir araştırmacı da, aynı soruların farklı kurgulanış şekillerini katılımcılara tekrar sormuş ve beklenti teorisi kapsamında nasıl bir



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

çerçeveleme etkisine tabii olarak karar davranışı gösterdikleri anlaşılmaya çalışılmıştır.

Katılımcılardan elde edilen veriler, araştırmacılar tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış mülakat formları ile elde edilecektir. Mülakatın yarı yapılandırılmış olması, deneklerle konular hakkında derinlemesine analiz imkanı sağlamış ayrıca mülakat sorularına da tam cevap vermeleri için süre tanınmıştır. Bu mülakat formları hazırlanırken, Kahneman ve Tversky'nin Prospect Theory kuramı temel alınarak Asya Salgın Deneyi (Keskin, 2016) formundan esinlenilmiştir. N=10 (10/10) soru olarak mülakat formunda olacak ve n=2 sayıdaki araştırmacı tarafından ilk n=10'ar soru bir ay ara ile farklı kurgularda katılımcılara sorulmuştur.

Mülakatlarda katılımcıların tutumuna göre kayıt cihazı veya not alma yöntemi kullanılmıştır. Mülakatlar yaklaşık 35dk ortalama ile tamamlanmıştır. Elde edilen veriler araştırmacılar tarafından tanım ve içerik analizlerine tabi tutulmuş ve veriler arasındaki bağlantılar ve temel aldığımız kuram ile uygunlukları ortaya konmaya çalışılmıştır.

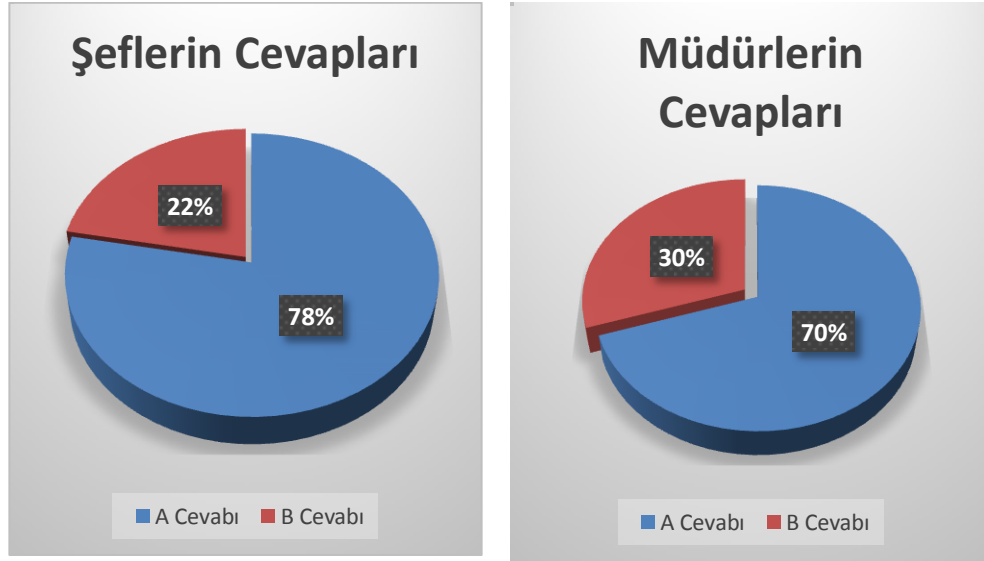
## 4. Bulgular

### 4.1. Birinci Senaryo İçin Kurgulanmış Soruların Analizi

Çalışmanın birinci bölümünde ilk etap sorular ikincil bir araştırmacı tarafından objektiflik ilkesi çerçevesinde yöneticilere sorulmuş ve verilen cevaplar analiz edilmiştir.

Karar vericiler her bir vaka için kısıtlı zamanda düşünmüşler ve cevaplarını A veya B şıkkı olarak belirtmişlerdir. İlk bölüm sorularda elde edilen bulguların analizi aşağıda verilmiştir.

### Şekil 1. Müdür ve Şeflerin Cevaplarının Grafikselsel Dağılımı



\*n=10 müdür 10'ar adet soru için

\*n=5 şef 10'ar adet soru için

K

arar vericilerin çoğu analizde de görülebildiği üzere risk alma eğilimi gösterip genel olarak A şıkkını tercih etmişlerdir. Karar vericiler genel olarak kayıp algıları nedeniyle risk almayı tercih etmişlerdir. İlk bölümdeki soruların A şıklarının biçimi insanın bilişsel algısı açısından pozitif şekilde kurgulanmıştır. Bu da karar vericilerde pozitif bir çerçeveleme etkisi gösterip, diğer şıktaki kayıp algısının etkisi ile riskli fakat pozitif çerçeve sunan A şıklarını tercih etmelerine olanak sağlamıştır.

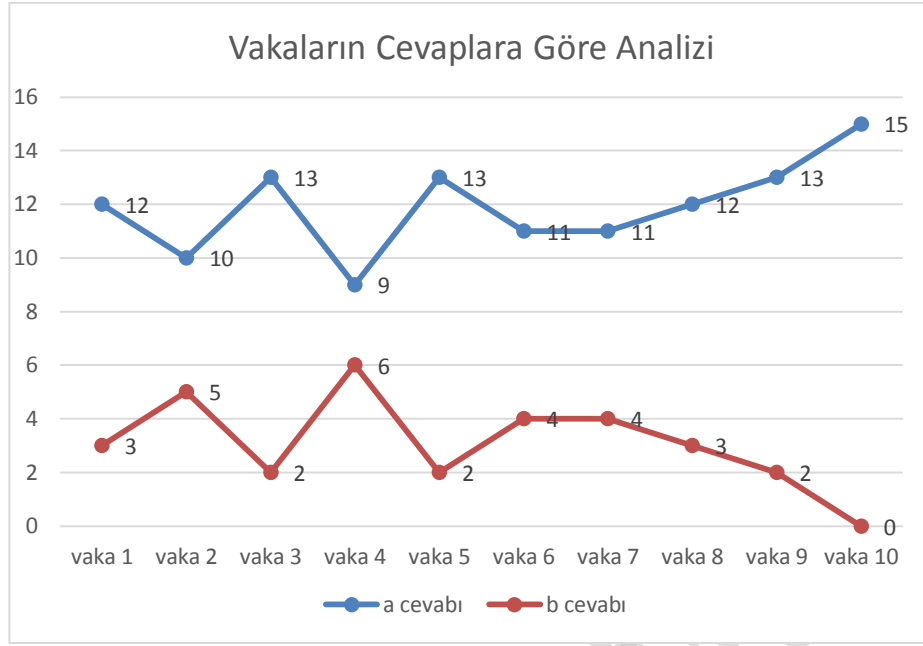
Örnek olarak **Vaka 2** incelendiğinde, karar vericiler uçağın İstanbul meydanına gelmesinin daha büyük kayıplara ve maliyetlere yol açacağını düşünerek, uçağın riskli de olsa gidiş havaalanına devam etmesini seçmişlerdir. Karar vericilere bu riskli durum A şığında olasılıkları verdikten sonra 'yol açmayacaktır ve tamir gerektirmeyecektir' şeklinde ifadelerle sunulmuştur. Olasılıkları değerlendirdiklerinde karar vericilere seçeneklerin pozitif olasılıklarla sunulması, sezgisel olarak ilk anda çok hesap ve analiz yapmadan, verecekleri karara ilişkin bazı ön sezgileri ve tecrübelerini ön plana çıkartıp diğerlerinin ise gizlenmesine yol açmıştır.

Şekil 2. Vakaların Cevaplara Göre Grafik Analizi



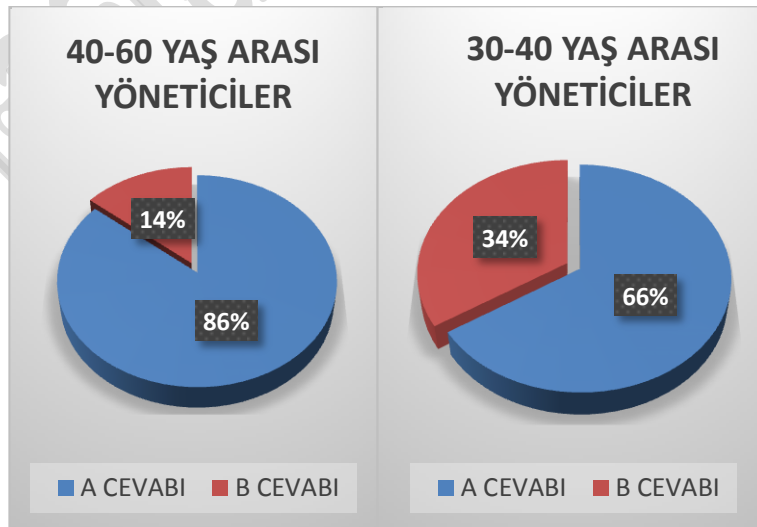


## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta



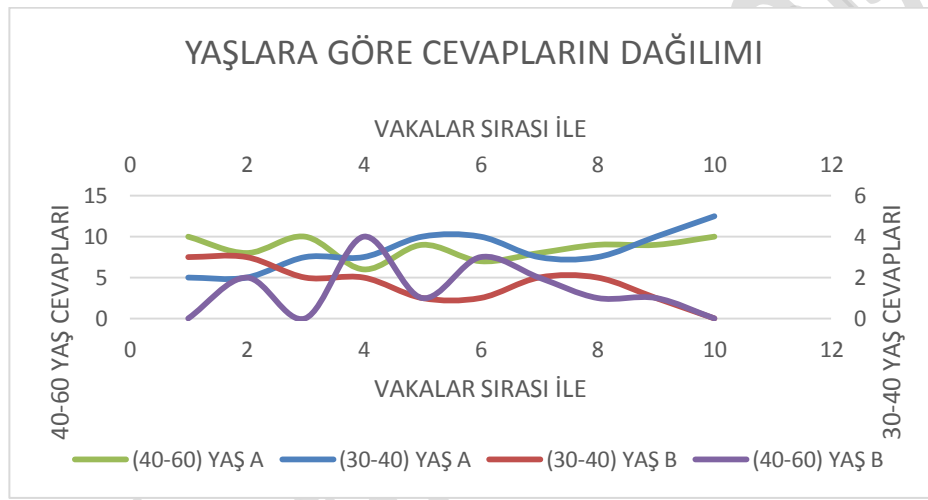
Verilen cevapların müdür ve şefler bazında incelenmesinde ise, şeflerin risk alma eğilimlerinin bir miktar daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu da beklenti teorisinin referans alma etkeni ve fayda maksimizasyonu ile açıklanabilir. Aynı zamanda vekalet teorisi (detaylı bilgi için bakınız: Ekinci, 2016) temelli olarak da düşük mevki de karar vericilerin risk analizleri ile mekvisi yüksek karar vericilerin risk analizleri de farklılık göstermektedir diyebiliriz. Burada da Kahneman ve Tversky'nin değer fonksiyonu doğrultusunda seçimlerini kayıptan kaçınma eğilimiyle yaptıkları görülmüştür.

Şekil 3. Yönetici Cevaplarının Yaşlara Göre Dağılımı



Karar vericilerin yaşlara göre tercihleri incelendiğinde ise, yaş aralıklarının 40-60 arası olanların kayıptan kaçınma ve risk ve alma derecelerinin daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Aşağıdaki grafikler incelenirse, Daha yüksek içeren A cevabını daha yaşlı ve tecrübeli yöneticilerin vermesinin nedeni, beklenti değeri olarak ikinci şık olan kayıplara daha az odaklanmaları ve pozitif çerçevelemeyi daha iyi görmeleri olarak açıklayabiliriz. Genç yöneticilerin daha çok fazda maksimizasyona odaklı oldukları ve kayıp hissetseler bile risk alma eğilimlerini daha düşük olduğu görülebilmektedir.

Şekil 4. Yaşlara Göre Cevapların Grafiksel Analizi



**Vaka 1 Analizi:** Yöneticilerin, 2 saatlik zaman dilimi ile sınırlandırılmış ve tek bir iniş denemesi ile de kısıtlanmış bir süreçte karar vermeleri beklenmektedir. Yöneticilerin büyük çoğunluğu n:12, soru metnlerinde A şıkkındaki olumlu yüzdeleri dikkate almış ve B şıkkındaki maliyet ifadesi kararlarına kayıp olarak yansımıştır.

**Vaka 2 Analizi:** Bakınız: (s:9 paragraf:2)

**Vaka 3 Analizi:** Bu kurgulanmış soru da ise, yöneticiler A şıkkındaki düşük yüzdeli olumlu sonuç yerine B şıkkındaki kayıplara odaklanmıştır. Uçağı başka havaalanına indirmekle, zaman, yakıt, havaalanı vergileri vb. maliyetlere de katlanılacak ve sistemin de %100 faal edileceği kesinlik



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

içermeyecektir. Bu nedenle yolcu memnuniyetsizliğini de değer fonksiyonlarına katarak A şikkını tercih etmişlerdir.

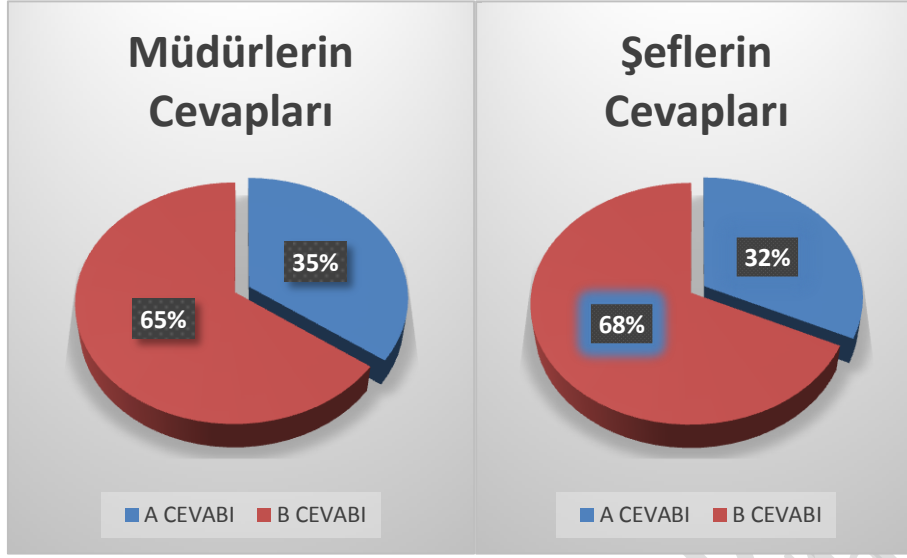
**Vaka 4 Analizi:** Yöneticiler her ne kadar doktor olmasalar da, geçmiş tecrübelerini de göz önüne alarak, bu tip hastalıklarda yolcunun zaman içerisinde düzelebileceğini düşünmektedirler(n=9). Bazı yöneticiler ise daha rasyonel şekilde karar vermekte ve hastalık hususunda uçağın kesinlikle başka havaalanına inmesi gerektiğini belirtmektedirler(n=6). Beklenti teorisinin çerçeveleme etkisi ile birebir uyuşmaktadır.

**Vaka 5 Analizi:** Bu soruda B şikkında oluşan kesin maliyet yargısı ve seferin icra edilememesi sonucu yöneticilerde değer kaybı hissi uyandırmıştır. Yöneticiler bu nokta da kazanç elde edebilecekleri ve olasılıklı olan A şikkına yönelmişlerdir. Bu da beklenti teorisinin referans noktası vurgusuna uygun düşmektedir. Bu şu anlama gelmektedir; Yöneticilerin referans noktası seferin icrası noktasıdır. Olasılıkla da olsa icra edilmesi, hiç icra edilmemesi karışışında bu referans noktasına daha yakın olduğundan seçim bu yönde oluşmuştur diyebilmekteyiz.

### 4.2. İkinci Senaryo İçin Kurgulanmış Soruların Analizi

Çalışmanın ikinci bölümünde ilk bölümdeki sorular farklı kurgularda araştırmacı tarafından objektiflik ilkesi çerçevesinde yöneticilere sorulmuş ve verilen cevaplar analiz edilmiştir.

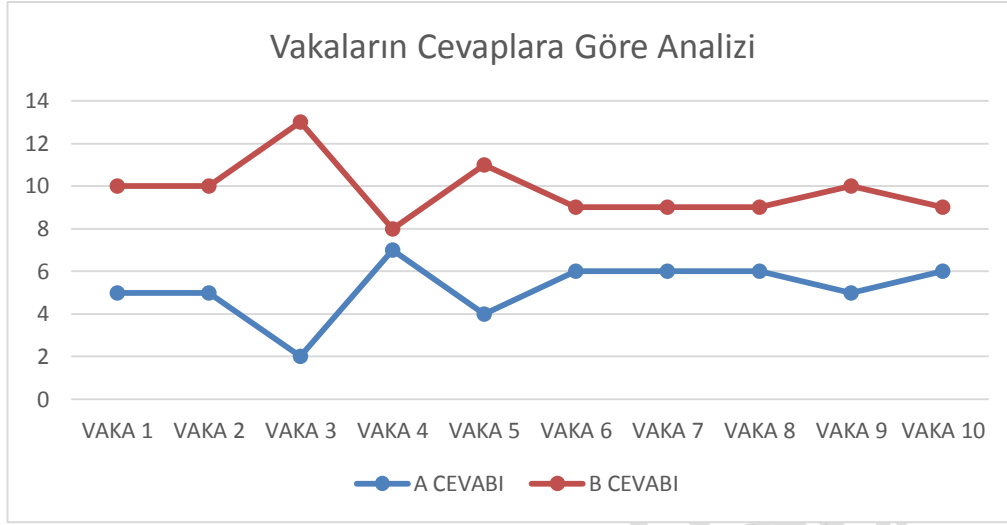
Şekil 5. Müdür ve Şeflerin Cevaplarının Grafikselsel Analizi



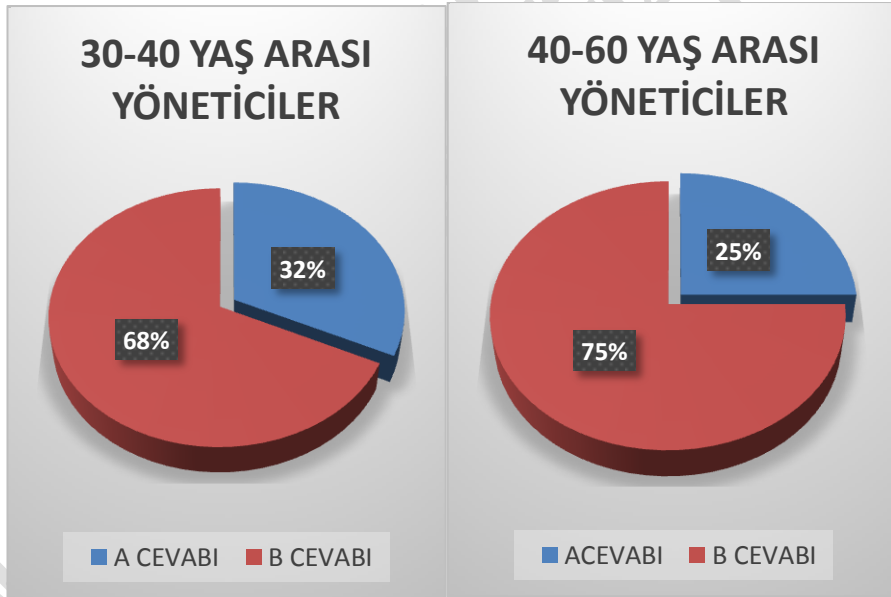
Çalışmanın bu ikinci bölümünde kurgulanan sorularda A şıkkı kayıp ve negatif durumları sergilemektedir. Aynı sorular olmasına rağmen karar vericiler cevaplarında kurgunun olumsuzluğu nedeniyle riskli olmayan B şıklarını daha çok tercih etmişlerdir. Örnek olarak Vaka 8 incelendiğinde; karar vericilerin ikram yüklenmesi hususunda bir referans noktası belirledikleri ve bu referans noktasına göre hareket ettikleri saptanmıştır. İkramın gidiş havaalanında bulunma olasılığını referansın negatif tarafına koyan karar vericiler, zaman kaybı ve maliyet yaşansa da ikramlı yolculuğu referans noktasının pozitif tarafına odaklamışlardır. Bu da verecekleri kararda değer fonksiyonlarını genel olarak ikramın yüklenmesi olan B şıkında kullandıklarını açıklamaktadır.



Şekil 6. Vakaların Cevaplara Göre Grafiksel Analizi



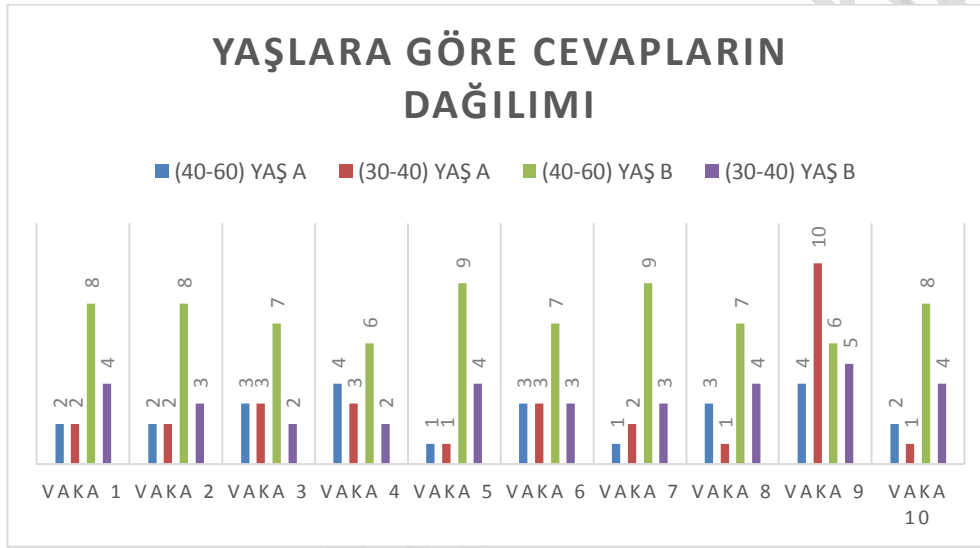
Şekil 7. Yöneticilerin Cevaplarının Yaşlara Göre Grafiksel Analizi



Cevapların yaşlara göre analizini ise aşağıdaki tablolarda inceleyebiliriz. Yaş aralıklarının 40-60 arası olan yöneticilerin olumsuz kurgulanmış sorularda risk alma eğilimlerinin düştüğü gözlemlenmiştir. Bu yöneticiler verileri analiz ederken seçenekler içinde kayıp yaşansa da risk alınmayan seçeneği tercih ettikleri görülmektedir. 30-40 yaş yöneticilerde ise aşağıdaki grafikler incelenirse, yüzdesel olarak negatif kurgulu fakat olasılıklı seçeneğe de yöneldikleri görülmektedir.

Her iki şekilde kurgulanmış soruların aslında aynı anlama geldikleri düşünüldüğünde, karar vericilerin farklı seçenekleri tercih etmelerinin birinci etkeni çalışmamızın temel kuramı olan beklenti teorisine göre çerçeveleme etkisinde bilişsel süreçlerinde rasyonel karar alamamaları olmaktadır. Bu da bize çalışmamızda Asya Salgın deneyi gibi bir sonucun çıkmasını, havayolu yöneticilerinde de bu yönlendirme ve çerçeveleme etkisinin var olduğunu göstermektedir.

Şekil 8. Vakalardaki Cevapların Yaşlara Göre Dağılım Grafiği



**Vaka 6:** A şıkkındaki olumsuz yüzdeler nedeniyle yöneticiler risk içermeyen B şıkkına yönelmişlerdir(n=9). İlk şıkta yöneticiler müşteri memnuniyetinde azalma ve bakımdaki uçağın sefere verilmesini üst yönetime açıklayama gibi kayıp içeren değerlemeleri nedeniyle, riskten kaçınma pozisyonu almışlardır.

**Vaka 7:** Yöneticiler için zor olan sorulardan biri olan 7. soru da, yöneticiler genel olarak rasyonel bir karar vermemişlerdir. Yıldırım hasarının boyutları kesinlikle bilinmemesine rağmen, n=6 karar verici uçağa devam kararı aldırılmıştır. Risk içeren bu kararı vermelerinde en önemli etken ise, uçağın İstanbul havaalanına geri dönmesinin yaratacağı medyatik süreçten çekinmeleri olmuştur.

**Vaka 8:** İkram malzemelerini, beklenen fayda fonksiyonunun bir değişkeni olarak algılamışlar ve referans noktalarını da ikramsız uçuş olamaz olarak fonksiyonun  $0 < U(x)$  yani faydanın( $U=utility$ ) değişkeni olan ikramı ( $x$ )



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

tamamıyla kayıp olarak düşünmüşlerdir. Bu nedenle uçağın geri çağrılarak ikram yüklenmesini sağlayan kararı seçmişlerdir (n=9) diyebiliriz.

**Vaka 9:** Karmaşık sorulardan biri olan 9. soru, beklenti teorisinin kısa vadede oluşabilecek kayıp ve kazançlara verilen reaksiyonun netliği açısından incelenmeye değerdir. Karar vericilerin davranışlarına bakıldığında daha önce bomba ihbarı yaşamış olan yöneticilerin (n=10) kolaylık risk almayı seçtikleri ve A şıkkını satın aldıklarını, deneyimi olmayan ve risk unsurunu bilişsel olarak kabul eden yöneticilerin ise (n=5) uçağı hemen başka havaalanına indirme seçeneğini satın aldıkları görülmüştür.

**Vaka 10:** Müdürler %50 oranda A ve B cevaplarını vermişlerdir. Bazıları, kesinlik içeren ifadeyi kayıp olarak algılamış bazıları ise fayda maksimizasyonuna göre kurtulma oranı yüksek olan olasılıklı ifadeleri seçmiştir. Şeflerde ise durum biraz farklıdır. Şefler A şıkkındaki 50 kesin ölüm durumunu 250 kesin kurtulma olarak çerçevelememişlerdir.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Araştırmalarda beklenti teorisine göre bireyler kayıplardan sakınmak için risk almalarına karşın kazançlar söz konusu olduğunda riskten kaçınmaktadırlar.

Beklenti teorisi çeşitli alternatifleri arasından verilen risk içerikli kararları tanımlayan **davranışsal ekonomi** teorisinin temelini oluşturmaktadır. Bu teori, insanların kazanç ve kayıplara, psikolojik etkilerden dolayı farklı olasılık değerleri atadıklarını ortaya koyarak sadece psikolojide değil yönetim/finans/ekonomi/davranış disiplinlerinde de çığır açmıştır (Sefil, Çilingiroğlu, 2011).

Çalışmamızda havayolu operasyon yöneticilerinin riskli ve belirsiz durumlarda beklenti teorisinin iddia ettiği gibi, rasyonel kararlar vermedikleri, kararlarında kayıp ve kazançların potansiyel değerlerine odaklandıkları, kendilerine birer referans noktası seçtikleri ve vakalara bu şekilde yaklaştıkları, olasılık değerlerini farklı biçimlerde algıladıkları, riskli durumlarda kayıpları azaltmak için risk alınan olasılıklı kararlar verdikleri, fakat fayda algıladıklarında kesin olan risksiz seçenekleri tercih ettikleri görülmüştür.

Yapılan görüşmelerde, yöneticilerin kendilerine sunulan alternatifleri, alternatiflere ilişkin çıktı ve verileri, her çıktı ve veri için öngörülen değer ve olasılığı bilişsel bir süreç





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

sonunda ortaya koydukları ve birbirinden farklı nedenlerle seçimlerini yaptıklarını görülmüştür. Bu da beklenti teorisinin ‘*otomatik ve planlı*’ (Keskin, 2016) olarak ikiye ayrıldığı bilişsel süreçlerle açıklanabileceğini göstermiştir.

Havayolu yöneticilerinin tecrübe, yaş, makam gibi kriterleri göz önüne alındığında ise; her ne kadar kararlarını bu etkenler etkilese de, insan olmanın doğasında yer alan sınırlı bilişsel süreçlere sahip olmaları ve risk/belirsizlik altında kararlarında sistematik hatalara düşebilecekleri de görülmüştür. Bu gözlem de karar vericilerin rasyonel olarak tutarlı karar vermelerinin, risk ve belirsizlik altında kısıtlı zaman içerisinde pek de mümkün olmadığını göstermektedir. Bu da çalışmamız sonuçlarının beklenti teorisinin temel ilkeleri ile açıklanabileceği anlamına gelmektedir.

### Kaynakça

- Aksoy T. Şahin I. (2009/7). Belirsizlik Altında Karar Alma: Geleneksel ve Modern Yaklaşımlar, Türkiye Ekonomi Kurumu Tartışma Metni, 9-10
- Diana L. Y. Adam S. Goodie, Daniel B.Hall, Eric W. (2012). Decision Making Under Time Pressure, Modelled in a Prospect Theory Framework, Organizational Behavior and Human Decision Processes, (118) 179-188
- Ekinci Bilge T. (2016). Asil-Vekil Arasındaki Kayırmacılığın Vekalet Maliyetleri İle İlişkisi, MANAS Journal of Social Studies, (6) 2-3
- Kahneman D. Tversky A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk. Econometrica, 47 (2), 263-291 .
- Kenan N. Jebali A. Diabat A. (2017). An integrate d flight sche duling and fleet assignment problem under uncertainty, Journal of Computers and Operastions Research, (000) 1-10
- Keskin H.(2016). Örgüt Teorisi, İstanbul, Nobel Akademik Yayıncılık,
- Kökdemir D. (2003). Belirsizlik Durumlarında Karar Verme ve Problem Çözme, (Yayınlanmış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Psikoloji Anabilim Dalı, Ankara
- Levy H. Wiener Z. (2013). Prospect theory and utility theory: Temporary versus Permanent Attitude Toward Risk, Journal of Economics and Business, (68) 1-23



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

Saruhan Ş. C. Özdemirci A. (2016). Bilim Felsefe ve Metodoloji, İstanbul, Beta Yayınları, 4. Baskı

Sefil S., Çilingiroğlu H.K. (2011). Davranışsal Finansın Temelleri: Karar Vermenin Bilişsel ve Duygusal Eğilimleri, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 10 (19), 247-268

Şentürk F. Fındık H. (2014). Rasyonel Karar Alan Ekonomik Birimin Risk Altında Verdiği Kararlara Davranışsal Yaklaşım: Kahneman-Tversky Beklenti Teorisi Perspektifinden Eleştirel Bir Bakış, Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, 7(11), 42-43

Tekin B. (2016). Beklenen Fayda ve Beklenti Teorileri Bağlamında Geleneksel Finans- Davranışsal Finans Ayrımı, Journal of Accounting, Finance and Auditing Studies, (2/4) 75-107

THY- IOCC Tanıtım Bildirisi (2016), İstanbul

THY-IOCC Yıllık Performans Sunumu (2017), İstanbul

Tutar H. (2018). Kriz ve Stres Yönetimi,

<http://www1.gantep.edu.tr/~telli/KRIZ%20STRES%20YONETIMI.htm> 22.05.2018 tarihinde ulaşılmıştır.

XIAOWEI L. (2013). Decision-Making Method of Highway Network Planning Based on Prospect Theory, 13th COTA International Conference of Transportation Professionals Social and Behavioral Sciences, (96) 2042 – 2050



## HAVACILIK SEKTÖRÜNDE EMNİYET KÜLTÜRÜ ALGISI İLE ÇALIŞAN PERFORMANSI İLİŞKİSİ<sup>3</sup>

Salim KURNAZ

*İnönü Üniversitesi, salimkurnaz@hotmail.com*

Prof. Dr. Mehmet DENİZ

*İnönü Üniversitesi, mehmet.deniz@inonu.edu.tr*

### Özet

Emniyet kültürü; çalışanların kurumlarında uygulanan emniyet seviyesini algılama düzeyi olarak ifade edilebilir. Ulusal ve uluslararası birçok düzenleme ile havacılık sektöründe yüksek bir emniyet seviyesi bulunmaktadır. Bu yüksek emniyet seviyesinin çalışanların performanslarını etkilemesi muhtemeldir.

Bu kapsamda çalışmanın amacı emniyet kültürü algısı ile çalışan performansı arasındaki varsayılan ilişki ve etkiyi araştırmaktır. Bu amaç doğrultusunda havacılık sektöründe çalışan personele araştırma ölçeklerini içeren anket uygulanmıştır. Güvenirliliği sağlanan ölçeklere açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Oluşan faktörler ise korelasyon ve regresyon analizlerine tabi tutulmuştur.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda, bağlamsal performans ile emniyet kültürü algısı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif bir ilişki ortaya çıkarken, görev performansı ile emniyet kültürü algısı arasında bir ilişki bulunamamıştır. Yapılan regresyon analizi sonucunda ise bağlamsal performanstaki değişimlerin %10'nu, görev performansındaki değişimlerin ise %45,4'ünün emniyet kültürü algısından kaynaklandığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** *Emniyet Kültürü, Çalışan Performansı, Görev Performansı, Bağlamsal Performans*

<sup>3</sup> Bu çalışma birinci yazara ait yüksek lisans tezinden üretilmiştir.



## **1. Giriş**

Havacılık sektörü ilk motorlu uçuşun yapıldığı 1904 tarihinden sonra hızlı bir şekilde gelişerek yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren ulaşım sektörünün önemli bir kolu haline gelmiştir. Bu hızlı gelişim beraberinde güvenlik endişelerini de getirince ulusal ve uluslararası havacılık otoriteleri sektörün emniyet ve güvenliğini arttırmak için çeşitli yasal düzenlemeleri hayata geçirmiştir. Havacılık uygulamalarının standartlaştırılması ve sertifikasyonu kapsamında yapılan bu düzenlemelerin havacılık sektör çalışanları üzerinde performanslarını etkileyen bir yük oluşturduğu değerlendirilmektedir. Havacılık emniyetini arttırmak için yapılan bu düzenlemelerin sonuncusu Türkiye’deki en büyük otorite olan Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SGHM)’nin 2010 yılında yayınladığı Emniyet Yönetim Sistemi Yönetmeliğidir. Bu yönetmelik ile 2012 yılı sonuna kadar havacılık sektöründe faaliyet gösteren bütün işletmelerin emniyet yönetim sistemini oluşturmalarını zorunlu hale getirmiştir. Bu kapsamda çalışmamızda SHGM tarafından yürürlüğe konan emniyet yönetim sisteminin çalışan performansına etkisi araştırılacaktır. Çalışanların işyerinde algıladıkları emniyet kültürü ile performans algılarını içeren anket uygulaması yapılmıştır. Elde edilecek sonuçların havacılık sektörünün gelişimine, çalışan performansının artırılmasına ve işletmelerin rekabet gücünün arttırılmasına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **2.1. Emniyet Kültürü**

Emniyet kültürü örgüt kültürünün alt boyutu olarak kabul edilmektedir. İlk yapılan çalışmalar teknik ve mühendislik boyutları ile ilgilenmesi rağmen daha sonraki çalışmalar insan faktörleri üzerine yoğunlaşmıştır. Emniyet kültürü kavramı ilk kez Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (Organisation for Economic Co-operation and Development-OECD) Nükleer Ajansı tarafından 1986 yılında Çernobil’de yaşanan nükleer kazadan sonra kullanılmıştır. Kaza sonucu hazırlanan raporda, kaza sebebi olarak örgütsel hatalara ve çalışanlar tarafından yapılan ihlallere vurgu yapılmıştır (Yule, 2003: 1). Çernobil’de meydana gelen kazadan sonra büyük yıkım ve felaketlere yol açan diğer kaza raporlarında da emniyet kültürü kavramına yer verilmiş ve insan faktörlerinin kazalarda oynadığı role dikkat çekilmiştir.



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

Emniyet kültürü kavramı Türk havacılık sektörü açısından değerlendirildiğinde karşımıza 2010 yılında SGHM tarafından yayımlanan ve 2012 yılı sonuna kadar bütün havacılık işletmelerinin uygulaması zorunlu hale getirilen Emniyet Yönetim Sistemi Yönetmeliği çıkmaktadır. ICAO'nun yayımladığı SMS baz alınarak hazırlanan bu yönetmelik mevcut havacılık işletmelerinde uygulanan emniyet sistemlerinin temelini oluşturmaktadır. Yani havacılık çalışanlarının algıladıkları emniyet kültürünü direkt olarak etkileyen bir yönetmeliktir. Bu yönetmelik ile havacılık kuruluşları tarafından oluşturulması gerekli olan emniyet yönetim sistemi ve bu sistem gereği oluşturulması zorunlu hale getirilen emniyet kuruluş ve teşkilatlanması detaylı bir şekilde ele alınmaktadır.

### **2.2. Çalışan Performansı**

“Performans bireyin bütünlüğü ile örgüt amaçlarının etkileşiminin bir sonucudur. Performans bir çalışanın ya da grubun ilgili oldukları birimin veya örgütün hedeflerine niteliksel ve niceliksel katkılarının toplam ölçüsü olarak ifade edilebilir” (Korkmaz vd., 2015: 155). Bu tanım ışığında birey performanslarının örgüt performansını doğrudan etkilediği söylenebilir.

İş performansını etkileyen birçok boyut olmasına rağmen Borman ve Motowidlo (1993: 72) iş performansını görev performansı ve bağlamsal performans boyutlarından oluşan iki faktörlü bir yapı ile açıklamaya çalışılmıştır. Görev performansı, rol tanımlarına dayanan, işten işte farklılık gösteren ve örgütün teknik alt yapısına katkıda bulunan davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Bağlamsal performans ise örgütün teknik işlerinin gerçekleştirildiği sosyal, psikolojik ve örgütsel çevreyi destekleyen, işten işe farklılık arz etmeyen davranışlardır (Borman ve Motowidlo, 1993: 72).

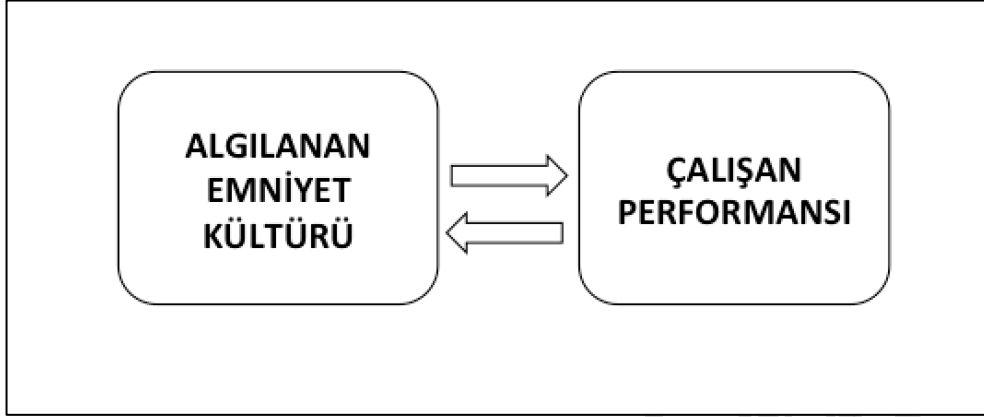
### **3. Araştırmanın Yöntemi**

Bu araştırmanın amacı, havacılık sektöründe çalışan personelin emniyet kültürü algıları ile performansları arasındaki etki ve ilişkileri incelemektir.

#### **3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri**

Araştırma amaçları doğrultusunda oluşturulan model Şekil 1’de verilmiştir.

Şekil 1. Araştırma Modeli



Araştırmanın hipotezleri ise aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

**H<sub>1</sub>:** Hava aracı bakım personelinin emniyet kültürü algıları ile bağlamsal performansları arasında pozitif bir ilişki vardır.

**H<sub>2</sub>:** Hava aracı bakım personelinin emniyet kültürü algıları ile görev performansları arasında pozitif bir ilişki vardır.

**H<sub>3</sub>:** Hava aracı bakım personelinin emniyet kültürü algı düzeylerinin, bağlamsal performans düzeyleri üzerinde etkisi vardır.

**H<sub>4</sub>:** Hava aracı bakım personelinin emniyet kültürü algı düzeylerinin, görev performansı düzeyleri üzerinde etkisi vardır.

### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini kamu ve özel sektör havacılık çalışanları oluşturmaktadır. Evreni oluşturan bütün çalışanlara ulaşmanın imkansızlığı nedeniyle evreni temsil edebilecek bir örnekleme ulaşılmaya çalışılmıştır. Evrenini büyüklüğü, zaman ve maliyet açısından ise kolayda örnekleme yöntemi kullanılması kararlaştırılmıştır. Bu kapsamda havacılık sektör çalışanlarının yoğun olarak bulunduğu Ankara, İzmir ve İstanbul illerinde anket çalışması yapılmıştır. Dijital ortamda hazırlanan anket formu 320 katılımcıya ulaştırılmıştır. Gönderilen formların 207 tanesi geri dönmüş, geri dönen formlardan anlamlı veri içeren 184 tanesi araştırmaya dahil edilmiştir.

### 3.3. Ölçüm Araçları

Anket yönteminin benimsendiği araştırmada kullanılan veri toplama araçları iki ölçek ve bir de bilgi formudur. Kişisel bilgi formu katılımcıların demografik bilgilerini içeren birinci bölümdür. İkinci bölümde çalışanların emniyet kültürü algılarını ölçmek için daha önce International Civil Aviation Organization (ICAO) tarafından geliştirilen emniyet kültürü algısı soru formu kullanılmıştır. Üçüncü bölümde ise Karakurum (2005) tarafından geliştirilen performans ölçeği kullanılmıştır.

### 3.4. Verilerin Analizi

İlk olarak ölçek iç tutarlılığını (homojenliğini) ölçmek amacıyla emniyet kültürü algısı ve performans algısı ölçeğinin Cronbach alfa katsayısına bakılmıştır. Yapılan analiz sonucunda emniyet kültürü algısı alt boyutlarının cronbach alpha değerleri; iş ve yönetim (,953), risk yönetimi (,932), emniyet politikası (,914) ve eğitim iletişim (,845) olarak tespit edilmiş ve ölçeğin çok yüksek güvenilirlikte olduğu görülmüştür. Performans algısı boyutlarına ait cronbach alpha değerleri ise; görev performansı (,927) ve bağlamsal performans (,904) olarak tespit edilmiş ve ölçeğin çok yüksek güvenilirlikte olduğu görülmüştür.

## 4. Bulgular

**Tablo 1. Emniyet Kültürü Algısı ve Algılanan Performans Korelasyon Analizi**

|                        | Görev Performansı<br>(,927) | Bağlamsal Performans<br>(,904) | İş ve Yönetim<br>(,953) | Risk Yönetimi<br>(,932) | Emniyet Politikası<br>(,914) | Eğitim ve İletişim<br>(,845) | Emniyet Kültürü Algısı<br>(,876) |
|------------------------|-----------------------------|--------------------------------|-------------------------|-------------------------|------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| Görev Performansı      |                             |                                |                         |                         |                              |                              |                                  |
| Bağlamsal Performans   | ,756**                      |                                |                         |                         |                              |                              |                                  |
| İş ve Yönetim          | -,187**                     | -,146                          |                         |                         |                              |                              |                                  |
| Risk Yönetimi          | ,326**                      | -,367**                        | ,487**                  |                         |                              |                              |                                  |
| Emniyet Politikası     | -,078                       | -,156*                         | ,767**                  | ,432**                  |                              |                              |                                  |
| Eğitim ve İletişim     | ,184*                       | ,289**                         | ,756**                  | ,536**                  | ,467**                       |                              |                                  |
| Emniyet Kültürü Algısı | ,134                        | ,324**                         | ,843**                  | ,787**                  | ,811**                       | ,768**                       |                                  |

\*p < 0.05

\*\*p < 0.01

() Parantez içi değerler Cronbach's Alfa Değerleridir.

Tablo 1’de Bağlamsal performans ile emniyet kültürü algısı arasındaki ilişkiye bakıldığında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif bir ilişki görülmüştür ( $r = 0,324$ ,  $p < 0,01$ ). Elde edilen veriler ışığında araştırmanın birinci hipotezi olan H1: “Hava aracı



bakım personelinin emniyet kültürü algıları ile bağlamsal performansları arasında pozitif bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 1’de görev performansı ve emniyet kültürü algısı arasındaki ilişkiye bakıldığında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki görülmemiştir. Bu nedenle araştırmanın ikinci hipotezi olan H2: “Hava aracı bakım personelinin emniyet kültürü algıları ile görev performansları arasında pozitif bir ilişki vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 2. Emniyet Kültürü Algısı ve Bağlamsal Performans Değişkenlerinin Regresyon Analiz Sonuçları**

| Bağımlı Değişken           | Bağımsız Değişken      | Beta  | t      | p    | F     | Model (p) | R    | R <sup>2</sup> |
|----------------------------|------------------------|-------|--------|------|-------|-----------|------|----------------|
| Bağlamsal Performans Sabit |                        | 3,142 | 11,136 | ,000 | 2,349 | ,000      | ,326 | ,106           |
|                            | Emniyet Kültürü Algısı | 0,132 | 1,546  | ,033 |       |           |      |                |

Tablo 2 değerlendirildiğinde bağlamsal performansı ile emniyet kültürü algısı arasında bir ilişki bulunmuştur ( $r=0,326$ ). Bağlamsal performansındaki değişimlerin %10’unun emniyet kültürü algısından kaynaklandığı söylenebilir.

**Tablo 3. Emniyet Kültürü Algısı Alt Boyutlarının Bağlamsal Performans Değişkeni Üzerindeki Etkisi**

| Bağımlı Değişken           | Bağımsız Değişken  | Beta  | t      | p    | F      | Model (p) | R    | R <sup>2</sup> |
|----------------------------|--------------------|-------|--------|------|--------|-----------|------|----------------|
| Bağlamsal Performans Sabit |                    | 2,676 | 10,132 | ,000 | 29,304 | ,000      | ,702 | 0,492          |
|                            | İş ve Yönetim      | -0,72 | -5,885 | ,000 |        |           |      |                |
|                            | Risk Yönetimi      | 0,296 | 5,131  | ,000 |        |           |      |                |
|                            | Emniyet Politikası | 0,017 | 0,134  | ,923 |        |           |      |                |
|                            | Eğitim ve İletişim | 0,656 | 6,403  | ,000 |        |           |      |                |

Tablo 3 değerlendirildiğinde ise bir bütün olarak kurulan modelin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu ( $p<,000$ ) ve modelin bağlamsal performansındaki değişimin %49,2’sini açıkladığı görülmüştür. Bu bulgular ışığında araştırmanın üçüncü hipotezi olan H3: “Hava aracı bakım personelinin emniyet kültürü algı düzeylerinin, bağlamsal performans düzeyleri üzerinde etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 4. Emniyet Kültürü Algısı ve Görev Performansı Değişkenlerinin Regresyon Analiz Sonuçları**

| Bağımlı Değişken | Bağımsız Değişken      | Beta  | t      | p    | F     | Model (p) | R    | R <sup>2</sup> |
|------------------|------------------------|-------|--------|------|-------|-----------|------|----------------|
| Görev Performans | Sabit                  | 3,584 | 13,547 | ,000 | 1,546 | ,000      | ,122 | ,014           |
|                  | Emniyet Kültürü Algısı | 0,138 | 1,257  | ,234 |       |           |      |                |

Tablo 4 değerlendirildiğinde görev performansı ile emniyet kültürü algısı arasında bir ilişki bulunamamıştır ( $p < 0,005$ ). Ancak Tablo 5’de yer alan model bir bütün olarak kurgulandığında görev performansı bağımlı değişkeni ile emniyet kültürü algısı alt boyutları bağımsız değişkeni arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

**Tablo 5. Emniyet Kültürü Algısı Alt Boyutlarının Görev Performansı Değişkeni Üzerindeki Etkisi**

| Bağımlı Değişken  | Bağımsız Değişken  | Beta   | t      | p    | F      | Model (p) | R    | R <sup>2</sup> |
|-------------------|--------------------|--------|--------|------|--------|-----------|------|----------------|
| Görev Performansı | Sabit              | 2,992  | 12,473 | ,000 | 33,471 | ,000      | ,674 | 0,454          |
|                   | İş ve Yönetim      | -0,972 | -8,941 | ,000 |        |           |      |                |
|                   | Risk Yönetimi      | 0,302  | 5,202  | ,000 |        |           |      |                |
|                   | Emniyet Politikası | 0,376  | 4,104  | ,002 |        |           |      |                |
|                   | Eğitim ve İletişim | 0,581  | 6,264  | ,000 |        |           |      |                |

Tablo 5 değerlendirildiğinde ise bir bütün olarak kurulan modelin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu ( $p < ,000$ ) ve modelin görev performansındaki değişimin %45,4’ünü açıkladığı görülmüştür. Bu bulgular ışığında araştırmanın dördüncü hipotezi olan H4: “Hava aracı bakım personelinin emniyet kültürü algı düzeylerinin, görev performansı düzeyleri üzerinde etkisi vardır.” hipotezi alt boyutları itibari ile kabul edilmiştir.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Araştırma sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde katılımcıların emniyet kültürü algıları ve performans algılarının olumlu olduğu söylenebilir. Yapılan korelasyon



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

analizi sonucunda, bağlamsal performans ile emniyet kültürü algısı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif bir ilişki ortaya çıkarken, görev performansı ile emniyet kültürü algısı arasında bir ilişki bulunamamıştır. Yapılan regresyon analizi sonucunda ise bağlamsal performanstaki değişimlerin %10'unun, görev performansındaki değişimlerin ise %45,4'ünün emniyet kültürü algısından kaynaklandığı tespit edilmiştir.

Elde edilen bulgular ışığında sektör ve gelecek çalışmalara yönelik olarak aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir. Öncelikle çalışmamızda emniyet kültürü algısını ölçmek için ICAO tarafından geliştirilen soru formu kullanılmıştır. Bundan sonra yapılacak akademik çalışmalar için milli kültür ve özelliklerimize uygun emniyet kültürü ölçeğinin geliştirilmesi ve kullanılmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Çalışmamız mevcut sınırlılıklar kapsamında Ankara, İzmir ve İstanbul illerinde ulaşılabilen katılımcılar ile düzenlenmiştir. Bu kapsamda çalışmanın sonuçları bütün katılımcılara ulaşma imkanı olmadığından dolayı genelleme yapılamamıştır. Gelecek çalışmalarda havacılık sektöründe faaliyet gösteren bakım personeline yönelik daha kapsamlı ve genelleme yapılabilecek bir yöntem kullanılması çalışmanın geçerliliğini arttıracaktır.

Bu çalışma kamu ve özel sektör hava aracı bakım personeline uygulanmıştır. Farklı sektörlerde yapılan farklı çalışmalar alt düzey çalışanların emniyet kültürü ve performans algılarının üst düzey çalışanlara göre farklılaştığı göstermektedir. Bu nedenle daha sonraki çalışmalarda hem alt düzey çalışanlara hem de yöneticilere ayrı şekilde uygulanıp sonuçlar karşılaştırılarak değerlendirilebilir.

### Kaynakça

Borman, W.C. ve S.J. Motowidlo, (1993), "Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance". N. Schmit ve W. C. Borman, (Ed.), *Personal Selection In Organizations*, ss.71-98. San Fransisco: JosseyBass.

Karakurum, M. (2005), "The effects of person-organization fit employee job satisfaction, performance and organizational commitment in a Turkish public organization", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

Korkmaz, M.; H. N. Germir; vd. (2015), *Stress-Performans-Verimlilik, (1. Baskı), Çatı Kitapları, İstanbul.*

Yule, S. (2003), “*Senior Management Influence on Safety Performance in the UK and US Energy Sectors*”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Aberdeen Üniversitesi Aberdeen, Scotland.



## Y KUŞAĞININ YAŞAM TARZI VE KARIYER DEĞERLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA<sup>4</sup>

**Dr. Öğr. Üyesi Pınar GÖKTAŞ**

*Süleyman Demirel Üniversitesi, pinargoktas@sdu.edu.tr*

**Burcu DEĞİRMENCİ**

*Süleyman Demirel Üniversitesi, burcu.degirmenci32@gmail.com*

### Özet

Bu araştırmada 1980-1999 arasında doğan Y kuşağının yaşam tarzının kariyer değerleri arasındaki ilişkileri incelenmiştir. Yapılan araştırmada yaşam tarzı boyutları tutunamayanlar, popüler optimistler, benmerkezciler, maceracılar, sosyalciler, başarı odaklılar ve uyumlulardır. Kariyer değerleri boyutları ise özerk/otonomi, güvenlik/istikrar, teknik/fonksiyonel yetkinlikler, genel/yönetimsel yetkinlikler, girişim/yaratıcılık, hizmet/bir olaya kendini adama ve saf meydan okuma/rekabettir.

- Tutunamayanlar teknik/fonksiyonel yetkinlikler ve saf meydan okuma/rekabet kariyer değeriyle,
- Popüler optimistler öncelikli saf meydan okuma/rekabet kariyer değeriyle genel/yönetimsel kariyer değeri,
- Benmerkezciler ve Sosyalciler bütün kariyer değerlerine,
- Maceracılar güvenlik/istikrar, teknik/fonksiyonel ve hizmet/bir olaya kendini adama hariç bütün kariyer değerlerine,
- Başarı odaklılar teknik/fonksiyonel hariç bütün kariyer değerlerine,
- Uyumlular saf meydan okuma/rekabet hariç diğer kariyer değeriyle fazla eğilimi görülmüştür.
- Kadınlar erkeklere göre; benmerkezciler, başarı odaklı ve uyumlu yaşam tarzı boyutlarına yönelimlidir. Kariyer değerleri boyutlarındaki yönelimlerinde, özerk/otonomi, güvenlik/istikrar, genel/yönetimsel yetkinlikler ve hizmet/bir olaya kendini adama olarak ortaya çıkmıştır.
- Bilim alanlarının, yaşam tarzı ve kariyer değerleri boyutlarındaki anlamlı farklar; tutunamayanlar, popüler optimistler, maceracılar ve uyumlular boyutlarında olmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** *Y Kuşağı, Yaşam Tarzı, Kariyer Değerleri.*

<sup>4</sup> Bu çalışma Y Kuşağının Yaşam Tarzının Kariyer Değerleri Üzerindeki Rolü: Süleyman Demirel Üniversitesi Araştırması adlı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.



## **1.Giriş**

Bu çalışmadaki amaç, Süleyman Demirel Üniversitesi'nde öğrenim gören 1980-1999 yılları arasında doğan Y kuşağının yaşam tarzlarıyla kariyer değerleri arasındaki ilişkileri araştırmaktır. Bu bağlamda Y kuşağının yaşam tarzının kariyer değerleriyle olan ilişkileri aynı zamanda demografik faktörlerden cinsiyet ve öğrenim gördükleri bilim alanları açısından da incelenmiştir.

Dolayısıyla Süleyman Demirel Üniversitesi öğrencilerinin yaşam tarzları ve kariyer değerleri yönelimleri belirlenmiştir. Aynı zamanda cinsiyetler ve bilim alanları arasında yapılan karşılaştırmalarla öğrenciler hakkında bilgiler sağlamıştır.

## **2.Kavramsal Çerçeve**

Auguste Comte 1830-1840 yılları arasında kuşak çalışmaları hakkında bilimsel araştırmalarda bulunan ilk kişidir. Comte kuşaksal değişen farklılıkların, tarihsel süreçte birlikte hareket eden kuvvetler olduğunu ortaya koyarak, sosyal gelişmede bir kuşağın bir sonraki kuşağa aktaracağı birikimler ile olabileceğini belirtmektedir. Jean-Claude Lagree ise kuşak kavramını aynı tarihsel olaylar çerçevesinde bulunan aynı dönemi yaşamış, aynı toplumsal koşullarda sosyalle olmuş ve birçok şeyi içine katarak kimlik sergileyen bireylerin oluşturdukları topluluklar olarak ifade etmektedir (Latif ve Serbest, 2014: 136). Kuşaklar; Sessiz kuşak, Bebek patlaması, X, Y ve Z olarak sınıflandırılmaktadır (Reeves, 2008:3). Bu çalışmada Y kuşağı ele alınmıştır. Günümüzde nüfus bakımından dünyanın en kalabalık kuşağı olarak dile getirilmektedir. Bu kuşağın hangi yılları kapsadığı tam olarak bilinmemekle birlikte halen tartışılmaktadır. Türkiye’de kuşaklar konusuyla ilgili çalışmalar yapan Evrim Kuran Y kuşağını Türkiye için 1980-1999 yıllarda doğanları kastetmektedir. (Arslan, Staub 2015: 7).

Yaşam tarzı basit anlamıyla bireyin nasıl yaşadığı ve bireyin hayatta nelere önem verdiğini içeren bir kavram olup, insanları birbirinden ayırarak farklı davranış biçimlerini göstermektedir (Özgen, ve Yeşiloğlu 2015: 199). Genel anlamıyla ise yaşam tarzı, “Kişi nasıl yaşar?” sorusuna verilen cevap olarak karşımıza çıkarak insanların neler yaptıklarını, niçin yaptıklarını ve bunu yapmanın kendileri ve başkaları için ne



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

anlam ifade ettiğini göstermeye çalışmaktadır (Erçiş, vd. 2007: 284). Yaşam tarzı insanın boş vaktini nasıl geçirdiğini (etkinlikleri), çevresinde nelere değer verdiğini (hoşlandıkları), dünya ve kendi hakkındaki düşüncelerini (fikirleri) kapsayan bir yaşam şeklidir (İslamoğlu 2003: 148).

Kariyer, bir meslekte zaman ve çalışmayla elde edilen basamak, başarı ve uzmanlık olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2016). Kariyer yönelimleriyle ilgili yapılan araştırma ve gözlemler sekiz kariyer çapasının varlığını göstermektedir. Bunlar: teknik fonksiyonel yetkinlik, genel yönetsel yetkinlik, girişimcilik/yaratıcılık, özerklik/bağımsızlık, güvenlik ve istikrar, hizmet veya bir olaya kendini adanmak, saf meydan okuma ve hayat tarzı olarak ifade edilmektedir (Barutçugil, 2004: 324).

Y kuşağı yaşam tarzı ve kariyer değerleri açısından ele alındığında eğlence, iş ve sosyal faaliyetlerin hepsini iç içe yaşamaktadırlar. Y kuşağı ilişkilere önem vermesinin yanında ilişkileri geliştirmek ve sosyalleşmek için vakit ayırmak istemektedirler. Tutum, davranış ve becerileri; aile, arkadaş, okul ve kitle iletişim aracılığıyla şekil kazanmaktadır. Bu doğrultuda Y kuşağının ürün ve yaşam tarzı seçimlerinde medya araçları, televizyon, internet ve dergi olarak çeşitlilik göstermektedir (Göktaş ve Çarıkçı 2016: 857). Y kuşağında yer alan bireyler genellikle bağımsız, kendine güvenen, bencil ve çeşitlilik barındıran kuşak olarak tanımlanmaktadır. Girişimcilik Y kuşağının önemli özelliklerinden biri olmaktadır. Hızlı tüketmeyi, kitleselliği değil bireysel olanı sevmektedir (Serçemeli, vd. 2015: 263).

Y kuşağı üyelerinin en dikkat çekici özelliklerinden biri iş hayatlarını en önemli parçası olarak görmemeleri, hayatlarının merkezine yerleştirmemeleridir (Köse, vd. 2014: 153). İş hayatında yeniliklere açık, kendilerini göstermeyi seven, takdir edilmeyi ve ön planda tutulmaya eğilimli olmaktadır. Otoriteye karşı tepkisini gösteren, çabuk yükselme arzusu olan, kendi kariyerlerini ve ihtiyaçlarını organizasyonun üstünde tutan özellikleri bulunmaktadır. Kendilerine olan güven son derece yüksek olup sık iş değiştirmeye hevesli yanları yer almaktadır. Y kuşağı üyeleri yaklaşık 10 yıldır iş yaşamında diğer kuşaklarla birlikte çalışmaktadır (Arslan, vd. 2015: 7).

### **3. Araştırmanın Yöntemi**

#### **3.1 Araştırma Evreni Ve Örneklemi**





## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

Bu çalışmanın evrenini 2016-2017 yılı eğitim döneminde Süleyman Demirel Üniversitesi'nin 16 fakültesinde öğrenim gören öğrenciler oluşturmaktadır. SDÜ öğrenci bilgi sisteminden alınan verilere göre Isparta merkezde yer alan Doğu-Batı kampüslerindeki toplam öğrenci sayısı 37559'dur. Örneklem sayısı <https://www.surveysystem.com/> aracılığıyla hesaplanmış ve %95 güven düzeyinde 380 öğrenci olarak bulunmuştur. Bulunan bu değer temel alınarak her bir fakülte için fakülte öğrenci sayısı nispetinde orantılı paylaştırma yoluyla anket yapılarak öğrenci sayısı belirlenmekle birlikte, uygulamada gönüllülüğe dayalı örnekleme uygulandığından toplam 410 öğrenciye anket yapılmış, dağıtılan anket formunun incelenmesiyle 391 anket formunun uygun olduğu tespit edilmiştir. Bu anketlerin analizleri IBM SPSS Statistics 21 ve Excell paket program yardımıyla yapılmıştır.

Araştırmaya 234 kız, 157 erkek öğrenci katılmıştır. Örneklemi oluşturan öğrencilerin yaşlara göre dağılımı %41,2 18-20 yaş grubunu, %49,6 21-23 yaş grubunu ve %9,2 24 ve üzeri yaş grubundadır. %98,7'si bekaardır. Öğrencilerin %53,7'si sosyal bilimler, %35,8'i fen bilimleri, %10,5'i sağlık bilimlerinde öğrenim görmektedir. Çocukluk yıllarını %51,2' si il merkezde, %27,1' i ilçe merkezde ve %21,7' si ise kırsal/köy/kasabada geçirmiştir. Ailelerinin aylık geliri %23,8'i 1400 TL ve altı, %43' ü 1401TL-3000 TL arası, %22' si 3001TL-4500TL arası ve %11,3' ü 4501TL ve üzerindedir. %84,9' u gelir getirecek herhangi bir işte çalışmaz iken, %15,1'i gelir getirecek işte çalışmaktadır.

### **3. 2. Araştırmanın Veri Toplama Araçları**

Araştırmada Y kuşağının yaşam tarzı ve kariyer değerleri ele alınmıştır. Yaşam tarzı faktörleri, öğeleri ve analiz ölçüm yöntemleriyle birlikte kariyer konuları içerisindeki yaklaşımlar ve evreleri ikincil kaynaklardan yararlanılarak ele alınmıştır.

Araştırmanın problemine yönelik olarak anket yöntemiyle birincil kaynaklardan sistematik bir biçimde veriler derlenmiştir. Araştırma için uygun görülen anketler çalışmanın konusuyla ilgili tezlerden örnek alınmıştır. Özdemir, Emel (2013)'in yaşam tarzını belirlemeye yönelik anketi ile İriç, Erkan (2004)'ın kariyer değerlerini belirlemeye yönelik Edgar H. Schein tarafından hazırlanmış ve çevirisi yapılan anketinden yararlanılmıştır.

### 3. 3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmaya ait ilgili hipotezler aşağıda belirtilmektedir:

H<sub>1</sub>: Yaşam tarzının i. boyutu ile Kariyer değerlerinin j. boyutu arasındaki ilişki istatistiki açıdan anlamlıdır.

H<sub>2</sub>: Ankete katılanların yaşam tarzının i. Yaşam tarzı boyutuna verdiği cevapların ortalamaları bakımından **cinsiyetler arasındaki fark** istatistik olarak anlamlıdır.

H<sub>3</sub>: Ankete katılanların kariyer değerlerinin j. Kariyer değerleri boyutuna verdiği cevapların ortalamaları bakımından **cinsiyetler arasındaki fark** istatistik olarak anlamlıdır.

H<sub>4</sub>: Ankete katılanların yaşam tarzının i. Yaşam tarzı boyutuna verdiği cevapların ortalamaları bakımından **en az bir bilim** (Fen, Sosyal, Sağlık Bilimleri) dalı **diğerlerinden farklıdır**.

H<sub>5</sub>: Ankete katılanların kariyer değerlerinin j. Kariyer değerleri boyutuna verdiği cevapların ortalamaları bakımından **en az bir bilim dalı** (Fen, Sosyal, Sağlık Bilimleri) **diğerlerinden farklıdır**.

(i: Tutunamayanlar, Popüler Optimistler, Ben Merkezçiler, Maceracılar, Sosyalciler, Başarı Odaklılar, Uyumlular)

(j: Özerk/Otonomi, Güvenlik/İstikrar, Teknik/Fonksiyonel, Genel/Yönetimsel, Girişim/Yaratıcılık, Hizmet/Bir Olaya Kendini Adama, Saf Meydan Okuma/Rekabet)

### 4. Araştırmanın Bulguları

KMO testi sonucu %5 anlamlılık düzeyinde 0,726 olup anketin veri yapısı faktör analizine uygundur. Analizin sonuçları Tablo-1' de verildiği şekildedir.

Tablo-1: Yaşam Tarzı Boyutları

| FAKTÖRLER                         | FAKTÖR YÜKLERİ | COMMUNALITIES (EXTRACTION) | VARYANS YÜZDESİ | CRONBACH ALPHA |
|-----------------------------------|----------------|----------------------------|-----------------|----------------|
| Tutunamayanlar                    |                |                            | 9,961           | 0,647          |
| • Yaşantım boyunca istediğim yere | 0,663          | 0,501                      |                 |                |



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

|                                                                   |       |       |              |              |
|-------------------------------------------------------------------|-------|-------|--------------|--------------|
| gelemedim                                                         |       |       |              |              |
| • Her kötü şey beni bulur                                         | 0,634 | 0,455 |              |              |
| • Dinlenirken dahi kafam geride bıraktığım işlerdedir             | 0,565 | 0,424 |              |              |
| • Pek becerikli insan değilimdir                                  | 0,556 | 0,48  |              |              |
| • Her şeyi bırakıp hayata yeniden başlamak isterim                | 0,554 | 0,482 |              |              |
| • Her an para sıkıntısı çekerim                                   | 0,527 | 0,441 |              |              |
| <b>Popüler Optimistler</b>                                        |       |       | <b>7,766</b> | <b>0,612</b> |
| • Hayattaki en büyük amacım zengin olmaktır                       | 0,723 | 0,618 |              |              |
| • Her zaman büyük bir evde oturmak isterim                        | 0,708 | 0,54  |              |              |
| • Gösterişe önem veririm                                          | 0,616 | 0,493 |              |              |
| •                                                                 |       |       |              |              |
| <b>Ben Merkezçiler</b>                                            |       |       | <b>7,731</b> | <b>0,469</b> |
| • Kendime özgü giyinirim                                          | 0,625 | 0,507 |              |              |
| • Önemli olan toplumun bana değil benim kendime biçtiğim değerdir | 0,622 | 0,468 |              |              |
| • İşleri başkalarından daha iyi yaparım                           | 0,527 | 0,577 |              |              |
| <b>Maceracılar</b>                                                |       |       | <b>7,25</b>  | <b>0,545</b> |
| • Riskli işler hoşuma gider                                       | 0,702 | 0,558 |              |              |
| • Yaşamın karmaşası bana zevk veriyor                             | 0,681 | 0,555 |              |              |
| • Sıra dışı yaşamayı severim                                      | 0,569 | 0,509 |              |              |
| <b>Sosyalciler</b>                                                |       |       | <b>7,077</b> | <b>0,531</b> |
| • Benim için tatil eğlence zamanıdır                              | 0,691 | 0,653 |              |              |
| • Toplumdaki statüm benim için önemlidir                          | 0,633 | 0,495 |              |              |
| • Çevremdeki insanlarla birlikte vakit geçirmekten hoşlanırım     | 0,597 | 0,514 |              |              |
| <b>Başarı Odaklılar</b>                                           |       |       | <b>6,415</b> | <b>0,454</b> |
| • Başarılı olmak için çok çalışırım                               | 0,675 | 0,559 |              |              |



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

|                                                                  |       |       |               |              |
|------------------------------------------------------------------|-------|-------|---------------|--------------|
| • Gelecek sene şimdikinden daha iyi durumda olacağımı bekliyorum | 0,622 | 0,515 |               |              |
| <b>Uyumlular</b>                                                 |       |       | <b>6,005</b>  | <b>0,484</b> |
| • Alçak gönüllüyümdür                                            | 0,691 | 0,569 |               |              |
| • Manevi değerlere maddi değerlerden fazla önem veririm          | 0,594 | 0,528 |               |              |
| <b>GENEL TOPLAM</b>                                              |       |       | <b>51,844</b> | <b>0,662</b> |

Kariyer değerlerine ait boyutlar ve boyutların Cronbach Alpha değerleri aşağıdaki Tablo 2' de belirtilmiştir.

**Tablo-2: Kariyer Değerleri Boyutları**

| FAKTÖRLER                                                                                              | CRONBACH ALPHA |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| <b>Özerklik/Otonomi</b>                                                                                | <b>0,646</b>   |
| • Kendi çalışma saatlerimi seçmemi sağlayacak azami özgürlük ve özerklik sağlayan bir kariyer isterim  |                |
| • Kariyerim esnasında genellikle kendi özgürlük ve özerklik anlayışım ile ilgilenirim                  |                |
| • Örgütsel kısıtlamalardan bağımsız bir kariyer isterim                                                |                |
| • Bir örgüt ya da iş yönetmelikleri tarafından sınırlandırılmamak isterim                              |                |
| <b>Güvenlik/İstikrar</b>                                                                               | <b>0,715</b>   |
| • Ömür boyu istihdam sağlayan bir örgütte çalışmayı tercih ederim                                      |                |
| • Farklı coğrafi yerdeki bir göreve terfi etmektense aynı coğrafi yerde çalışmaya devam etmek isterim  |                |
| • Tek bir coğrafi yerde çalışmama izin veren bir örgütte çalışmayı tercih ederim                       |                |
| • İş, sosyal imkânlar ve iyi bir emeklilik programı garanti eden bir örgüt isterim                     |                |
| • Uzun vadeli istikrar sağlayabilecek bir örgüt isterim                                                |                |
| <b>Teknik/Fonksiyonel Yetkinlikler</b>                                                                 | <b>0,673</b>   |
| • Kariyerimi belli bir fonksiyon veya teknik alanda inşa etmek isterim                                 |                |
| • Terfi etmektense uzman olduğum alanda kalmak isterim                                                 |                |
| • Sadece uzmanlık alanımda bir yönetim pozisyonu kabul ederim                                          |                |
| • Uzman olduğum alanın dışına terfi etmektense işletmeyi bırakmayı tercih ederim                       |                |
| • Uzmanlığım dışında bir alana terfi etmektense uzman olduğum alanda kalmak isterim                    |                |
| • Terfi veya yeni bir görev nedeniyle yer değiştirmektense, mevcut yerimde kalmak benim için önemlidir |                |
| <b>Genel/Yönetimsel Yetkinlikler</b>                                                                   | <b>0,827</b>   |



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

|                                                                                                                                                                        |              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>Bir organizasyonda kararlarımın gerçekten fark yaratabileceği bir sorumluluk seviyesine ulaşmak isterim</li></ul>                |              |
| <ul style="list-style-type: none"><li>Tüm düzeylerdeki insanlara nezaret etmek, etkilemek, yönlendirmek ve kontrol etmek isterim</li></ul>                             |              |
| <ul style="list-style-type: none"><li>Çabalarımın sonucunda başkalarının değiştiklerini görmek isterim</li></ul>                                                       |              |
| <ul style="list-style-type: none"><li>Liderlik yapabileceğim ve etki kurabileceğim bir mevkiye yükselmek isterim</li></ul>                                             |              |
| <ul style="list-style-type: none"><li>Analitik becerilerimi insanlara nezaret etme becerisi ile bütünleştirmeme fırsat veren bir pozisyona yükselmek isterim</li></ul> |              |
| <ul style="list-style-type: none"><li>Liderlik yapabileceğim ve etki kurabileceğim bir mevkide olmak isterim</li></ul>                                                 |              |
| <b>Girişim/Yaratıcılık</b>                                                                                                                                             | <b>0,754</b> |
| <ul style="list-style-type: none"><li>Yeteneklerimi yeni bir işletme(girişim) geliştirmekte kullanabilmek isterim</li></ul>                                            |              |
| <ul style="list-style-type: none"><li>Üretiminde doğrudan yer aldığım pek çok ürün ve fikrin olduğu bir kariyer beni motive eder</li></ul>                             |              |
| <ul style="list-style-type: none"><li>Tamamen kendi ürün veya fikrim olan şeyler yaratmak veya yapabilmek isterim</li></ul>                                            |              |
| <ul style="list-style-type: none"><li>Girişimcilik faaliyetleri kariyerimin önemli bir parçasıdır</li></ul>                                                            |              |
| <ul style="list-style-type: none"><li>Her zaman kendime ait bir iş başlatmak geliştirmek isterim</li></ul>                                                             |              |
| <b>Hizmet/Bir Olaya Kendini Adama</b>                                                                                                                                  | <b>0,706</b> |
| <ul style="list-style-type: none"><li>Becerimi ve yeteneklerimi önemli bir amaca hizmet etmekte kullanabilmek isterim</li></ul>                                        |              |
| <ul style="list-style-type: none"><li>Önemli bir hedefe bağlanabileceğim ve kendimi adayabileceğim bir kariyer isterim</li></ul>                                       |              |
| <ul style="list-style-type: none"><li>İnsan ilişkileri ve yardımlaşma alanlarındaki becerilerimi diğerlerinin hizmeti için kullanmak isterim</li></ul>                 |              |
| <ul style="list-style-type: none"><li>Daima diğer insanlara hizmet edebileceğim bir kariyer ararım</li></ul>                                                           |              |
| <b>Saf Meydan Okuma/Rekabet</b>                                                                                                                                        | <b>0,733</b> |
| <ul style="list-style-type: none"><li>Rekabet ve kazanma kariyerimin en önemli ve heyecan verici kısmıdır</li></ul>                                                    |              |
| <ul style="list-style-type: none"><li>Sadece sürekli olarak çok zor problemlerle ya da rekabetçi ortamlarda karşılaştığım zaman kendimi başarılı hissederim</li></ul>  |              |
| <ul style="list-style-type: none"><li>Başkalarıyla rekabet etmek ve kazanmak isterim</li></ul>                                                                         |              |
| <ul style="list-style-type: none"><li>Kariyerimde gerçekten istediğim şey, ne olduğuna bakmaksızın zor problemlerle yüzleşmek ve onları çözmektir</li></ul>            |              |
| <ul style="list-style-type: none"><li>Neredeyse çözümü imkânsız problemler üzerinde çalışmayı severim</li></ul>                                                        |              |
| <b>GENEL GÜVENİRLİK</b>                                                                                                                                                | <b>0,859</b> |

Kariyer değerleri analiz sonuçları Tablo-3'te gösterilmektedir.

**Tablo-3: Spearman's Rank Order Korelasyon Testi**

|                     |                      | Özerk/Otonomi | Güvenlik/İstikrar | Teknik/Fonksiyonel | Genel/Yönetimsel | Girişim/Yaratıcılık | Hizmet/Bir Olaya Kendini Adama | Saf Meydan Okuma/Rekabet |
|---------------------|----------------------|---------------|-------------------|--------------------|------------------|---------------------|--------------------------------|--------------------------|
| Tutunamayanlar      | Korelasyon katsayısı | 0,094         | 0,039             | 0,127*             | -0,014           | -0,043              | -0,092                         | 0,116*                   |
|                     | Anlamlılık düzeyi    | 0,062         | 0,446             | 0,012              | 0,781            | 0,398               | 0,068                          | 0,021                    |
| Popüler Optimistler | Korelasyon katsayısı | 0,087         | 0,078             | 0,021              | 0,113*           | 0,098               | -0,053                         | 0,240**                  |
|                     | Anlamlılık düzeyi    | 0,085         | 0,123             | 0,679              | 0,025            | 0,053               | 0,292                          | 0                        |
| Ben Merkezçiler     | Korelasyon katsayısı | 0,342**       | 0,151**           | 0,111*             | 0,300**          | 0,327**             | 0,261**                        | 0,227**                  |
|                     | Anlamlılık düzeyi    | 0             | 0,003             | 0,029              | 0                | 0                   | 0                              | 0                        |
| Maceracılar         | Korelasyon katsayısı | 0,216**       | 0,035             | 0,077              | 0,170**          | 0,199**             | 0,055                          | 0,368**                  |
|                     | Anlamlılık düzeyi    | 0             | 0,489             | 0,131              | 0,001            | 0                   | 0,280                          | 0                        |
| Sosyalcılar         | Korelasyon katsayısı | 0,297**       | 0,241**           | 0,111*             | 0,339**          | 0,306**             | 0,217**                        | 0,232**                  |
|                     | Anlamlılık düzeyi    | 0             | 0                 | 0,028              | 0                | 0                   | 0                              | 0                        |
| Başarı Odaklılar    | Korelasyon katsayısı | 0,166**       | 0,137**           | 0,086              | 0,237**          | 0,248**             | 0,259**                        | 0,267**                  |
|                     | Anlamlılık düzeyi    | 0,001         | 0,007             | 0,091              | 0                | 0                   | 0                              | 0                        |
| Uyumlular           | Korelasyon katsayısı | 0,212**       | 0,190**           | 0,145**            | 0,193**          | 0,205**             | 0,246**                        | 0,082                    |
|                     | Anlamlılık düzeyi    | 0             | 0                 | 0,004              | 0                | 0                   | 0                              | 0,103                    |

\*0,95 güven düzeyinde istatistiki olarak anlamlıdır.

\*\*0,99 güven düzeyinden istatistiki olarak anlamlıdır.

Yaşam tarzı ve kariyer değerleri boyutlarının ortalama ve standart sapmaları betimleyici istatistik (descriptives statistics) analiziyle tespit edilerek Tablo-4' de belirtilmiştir.

**Tablo-4: Descriptives Statistics: Ortalamalar ve Standart Hatalar**

|                       | Faktörler           | Sayı | Ortalama | Standart Hata |
|-----------------------|---------------------|------|----------|---------------|
| Yaşam Tarzı Boyutları | Tutunamayanlar      | 391  | 2,8900   | 0,03982       |
|                       | Popüler Optimistler | 391  | 2,8977   | 0,04720       |
|                       | Ben Merkezçiler     | 391  | 3,7050   | 0,03825       |

|                             |                                 |     |        |         |
|-----------------------------|---------------------------------|-----|--------|---------|
|                             | Maceracılar                     | 391 | 3,2148 | 0,04460 |
|                             | Sosyalciler                     | 391 | 3,9557 | 0,03955 |
|                             | Başarı Odaklılar                | 391 | 3,6701 | 0,04476 |
|                             | Uyumlular                       | 391 | 4,0026 | 0,04424 |
| Kariyer Değerleri Boyutları | Özerk/Otonomi                   | 391 | 3,8887 | 0,03993 |
|                             | Güvenlik/İstikrar               | 391 | 3,3028 | 0,04488 |
|                             | Teknik/Fonksiyonel Yetkinlikler | 391 | 3,2899 | 0,03927 |
|                             | Genel/Yönetimsel Yetkinlikler   | 391 | 3,8887 | 0,04068 |
|                             | Girişim/Yaratıcılık             | 391 | 3,8808 | 0,03846 |
|                             | Hizmet/Bir Olaya Kendini Adama  | 391 | 4,0230 | 0,03820 |
|                             | Saf Meydan Okuma/Rekabet        | 391 | 3,4460 | 0,04149 |

Cinsiyete göre yapılan analizlerin sonuçları Tablo-5’ de gösterilmiştir.

**Tablo-5: Cinsiyete Göre Faktörlerin İstatistikleri**

|                                 | Kadın  | Erkek  | Mann-Whitney U | Wilcoxon W | Z      | Asymp. Sig. (2-tailed) |
|---------------------------------|--------|--------|----------------|------------|--------|------------------------|
| Tutunamayanlar                  | 197,9  | 193,17 | 17924          | 30327      | -0,407 | 0,684                  |
| Popüler Optimistler             | 192,1  | 201,82 | 17456          | 44951      | -0,838 | 0,402                  |
| Ben Merkezçiler                 | 205,69 | 181,56 | 16102          | 28505      | -2,089 | 0,037*                 |
| Maceracılar                     | 188,04 | 207,87 | 16505,5        | 44000,5    | -1,714 | 0,087                  |
| Sosyalciler                     | 204,77 | 182,93 | 16316,5        | 28719,5    | -1,89  | 0,059                  |
| Başarı Odaklılar                | 210,33 | 174,65 | 15016,5        | 27419,5    | -3,106 | 0,002*                 |
| Uyumlular                       | 205,33 | 182,09 | 16185,5        | 28588,5    | -2,032 | 0,042*                 |
| Özerk/Otonomi                   | 205,4  | 181,99 | 16170          | 28573      | -2,017 | 0,044*                 |
| Güvenlik/İstikrar               | 200,94 | 188,64 | 17213          | 29616      | -1,058 | 0,29*                  |
| Teknik/Fonksiyonel Yetkinlikler | 198,42 | 192,4  | 17803,5        | 30206,5    | -0,518 | 0,605                  |
| Genel/Yönetimsel Yetkinlikler   | 206,98 | 179,63 | 15799,5        | 28202,5    | -2,352 | 0,019*                 |
| Girişim/Yaratıcılık             | 202,38 | 186,49 | 16876,5        | 29279,5    | -1,367 | 0,172                  |
| Hizmet/Bir Olaya Kendini Adama  | 213,59 | 169,78 | 14252,5        | 26655,5    | -3,783 | 0,000*                 |
| Saf Meydan Okuma/Rekabet        | 190,38 | 204,37 | 17054,5        | 44549,5    | -1,204 | 0,229                  |

\*Bu faktörlerde cinsiyete göre fark anlamlıdır.

Bilim alanlarına göre yapılan analizlerin sonuçları Tablo-6’ da gösterilmiştir.

**Tablo-6: Bilim Alanlarına Göre İstatistikleri**

|  | SOSYAL BİLİMLER | SAĞLIK BİLİMLERİ | FEN BİLİMLERİ | H Statistics | df | Asymp. Sig. |
|--|-----------------|------------------|---------------|--------------|----|-------------|
|--|-----------------|------------------|---------------|--------------|----|-------------|





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

|                                 |             |             |            |        |   |      |
|---------------------------------|-------------|-------------|------------|--------|---|------|
| Tutunamayanlar                  | 200,09 (B)  | 143,54 (A)  | 205,23 (B) | 10,086 | 2 | ,006 |
| Popüler Optimistler             | 195,44 (B)  | 145,67 (A)  | 211,58 (B) | 10,922 | 2 | ,004 |
| Ben Merkezçiler                 | 192,82      | 174,73      | 208,99     | 2,998  | 2 | ,223 |
| Maceracılar                     | 191,97 (AB) | 153,57 (A)  | 214,46 (B) | 9,925  | 2 | ,007 |
| Sosyalciler                     | 194,39      | 193,28      | 199,22     | ,183   | 2 | ,912 |
| Başarı Odaklılar                | 203,82      | 205,38      | 181,52     | 3,696  | 2 | ,158 |
| Uyumlular                       | 210,50 (A)  | 185,24 (AB) | 177,41 (B) | 7,914  | 2 | ,019 |
| Özerk/Otonomi                   | 204,78      | 183,50      | 186,49     | 2,790  | 2 | ,248 |
| Güvenlik/İstikrar               | 203,53      | 180,17      | 189,34     | 2,235  | 2 | ,327 |
| Teknik/Fonksiyonel Yetkinlikler | 200,20      | 168,49      | 197,75     | 2,769  | 2 | ,250 |
| Genel/Yönetimsel Yetkinlikler   | 194,70      | 188,32      | 200,19     | ,412   | 2 | ,814 |
| Girişim/Yaratıcılık             | 198,25      | 166,95      | 201,14     | 3,102  | 2 | ,212 |
| Hizmet/Bir Olaya Kendini Adama  | 203,12      | 207,10      | 182,07     | 3,401  | 2 | ,183 |
| Saf Meydan Okuma/Rekabet        | 196,24      | 161,62      | 205,71     | 4,858  | 2 | ,088 |

Faktörlere göre aralarında istatistik olarak anlamlı fark bulunan bilim dallarını bulmak amacıyla  $H_5$  hipotezi ankete katılanların kariyer değerlerinin j. boyutunun verdiği cevapların ortalamaları bakımından bilim dalları arasında fark yoktur, hipotezine karşı test edilmiş ve bu amaçla SPSS paket programı yardımıyla ikili karşılaştırma testleri (Benferoni-Dunn testi) yapılmıştır. Aralarında fark bulunan bilim dalları için ayrı ayrı tablo yapılmayıp Tablo-6' da farklı harflerle gösterilmiştir.

Aynı harfle gösterilen bilim dalları arasında istatistik açıdan fark bulunmayıp farklı harflerle gösterilen bilim dalları arasında alt boyutlar açısından fark vardır. İki harfle gösterilen bilim dalları arada kalan rank ortalaması değerine sahip olup iki farklı harfle gösterilen diğer bilim dalları ile ayrı ayrı benzer rank ortalamasına sahiptir.

## 5. Sonuç

Bu çalışma Y kuşağının yaşam tarzının kariyer değerleri arasındaki ilişkileri ile cinsiyet ve öğrenim gördükleri bilim alanları açısından incelenmiştir.

Tablo-3 değerlendirildiğinde yaşam tarzı ve kariyer değerleri arasındaki ilişki aşağıda belirtilmiştir:



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Tutunamayanlar teknik/fonksiyonel yetkinlikler ve saf meydan okuma/rekabet kariyer değeriyle,
- Popüler optimistler saf meydan okuma/rekabet kariyer değeri öncelikli olmak üzere genel/yönetimsel kariyer değeriyle,
- Benmerkezciler ve Sosyalciler bütün kariyer değerleriyle,
- Maceracılar güvenlik/istikrar, teknik/fonksiyonel ve hizmet/bir olaya kendini adama hariç diğer kariyer değeriyle,
- Başarı odaklılar teknik/fonksiyonel hariç diğer kariyer değeriyle,
- Uyumlular saf meydan okuma/rekabet hariç diğer kariyer değeriyle daha fazla eğilimi olduğu kanısına varılmıştır.

Tablo-5’ de Y kuşağındaki kadınların benmerkezciler, başarı odaklılar, uyumlular, özerk/otonomi, güvenlik/istikrar, genel/yönetimsel yetkinlikler ve hizmet/bir olaya kendini adama alt boyutlarından daha yüksek rank ortalamasına sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca özerk/otonomi, güvenlik/istikrar, genel/yönetimsel yetkinlikler ve hizmet/bir olaya kendini adama kariyer değerlerinde kadınların erkeklere göre daha fazla eğilimde olduğu ortaya çıkmıştır. Tablo-6’ da **tutunamayanlar, popüler optimistler, maceracılar ve uyumlular** yaşam tarzı boyutlarında bilim alanları arasında anlamlı sonuçlar ortaya çıkmıştır.

Yapılan araştırmada; Y kuşağındaki Süleyman Demirel Üniversitesi öğrencilerinin, günümüzde ve ilerleyen zamanlarda yaşam tarzlarıyla bağlantı kurabileceğini düşündüğü kariyer değerine yönelebileceği düşünülebilmektedir. Araştırmaya katılan kız öğrencilerin erkeklere göre daha yüksek ortalamalara sahip olması dikkat çekmektedir.

### Kaynakça

- Arslan, A., & Staub, S., (2015), Kuşak Teorisi ve İç Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma, KAÜ İİBF Dergisi, 6(11), 1-24.
- Barutçugil, İ. (2004), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Kariyer Yayıncılık
- Erçiş, A., Ünal, S. & Can, P., (2007), Yaşam Tarzlarının Satın Alma Karar Süreci Üzerindeki Rolü, Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, (2), 281-311.



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

- Göktaş, P. & Çarıkçı, İ. H. (2016), Siyasi Liderlerden Beklenen Liderlik ve İletişim Tarzları: Y Kuşağı Üzerine Bir Araştırma, Ankara Üniversitesi, SBF Dergisi, 855-888.
- İriç, E. (2004) Keşif Evresindeki Öğretmenlerin Kariyer Değerlerinin Araştırılması, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek lisans tezi)
- İslamoğlu, Ahmet Hamdi (2003), Tüketici Davranışları, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım
- Köse, S., Oral, L., & Türesin Tetik, H., (2014) Y Kuşağının Birinci ve İkinci Yarisında İş Değerlerinin Karşılaştırılması Üzerine Bir Araştırma, Humanitas, (3) Bahar: 2014: 149-166
- Latif, H. & Serbest, S. (2014), Türkiye’ de 2000 Kuşağı ve 2000 Kuşağının İş ve Çalışma Anlayışı, Gençlik Araştırmaları Dergisi, 2(2), Sayı 4: 132-163.
- Özdemir, E. (2013), Yaşam Tarzının Kültür Turlarına Yönelik Algılar ve Tutumlar Üzerindeki Rolü, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek lisans tezi)
- Schein, Edgar H. (2006), Career Anchors: Participant Workbook, San Francisco: Pfeiffer
- Serçemeli, M., Kurnaz, E., & Özcan, M., (2015), Y Kuşağı Öğrencilerinin Muhasebe Eğitimine Bakışı: Atatürk Üniversitesi İİBF’ de Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (1), 261-276.
- Türk Dil Kurumu; Büyük Türkçe Sözlük, <http://tdkterim.gov.tr/bts>, Erişim Tarihi: 18.03.2016



## ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ İLİŞKİLERİNDE ÖRÜNTÜ TANIMA (PATTERN RECOGNITION) VE TAHMİN MODELLERİ İLE ÖNGÖRÜ: BİR DENEY TASARIMI VE SONUÇLARI

**Prof. Dr. Hakkı Okan YELOĞLU**

*Başkent Üniversitesi, okany@baskent.edu.tr*

### Özet

Çalışma, örgütsel davranış alanında sıkça yapılan kesitsel ve görgül çalışmaları göz önünde bulundurarak farklı bir bakış açısı ortaya koymayı hedeflemiştir. Örgütsel davranış alanında yapılan kesitsel çalışmalarda, konular ele alınırken, birbirleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi için farklı yöntemlerle çekilen örneklemelere geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçeklerden oluşan soru formları dağıtılmakta, toplanan verilerle detaylı analizler yapılmakta ve kurulan modellere ait hipotezler test edilmektedir. Bu çalışmada ise, veriler kesitsel olarak değil, birbirini takip eden farklı zaman dilimlerinde toplanmıştır. Verilerin toplanması için bir deney grubu oluşturulmuş, deney grubuna sabah ve akşam dilimleri olmak üzere aynı soru formu verilmiştir. Soru formunda, yazında sıkça kullanılan ve birçok çalışmada geçerlilik ve güvenilirlikleri test edilen kişi-örgüt uyumu, iş tatmini, işten ayrılma ve öz yeterlilik ölçekleri yer almıştır. Analizlerde, zamana bağlı örüntüleri tanımlama tahmin etmek için öngörü amaçlı teknikler kullanılmıştır. Sonuçlar, ilişkilerin oluşturduğu zamana bağlı örüntülerin birbirinden farklılık gösterdiğini ve buna bağlı tahmin modellerinin örüntü tiplerine göre çalışır olduğunu göstermiştir.

**Anahtar Kelimeler:** *Örüntü Tanıma, Zaman Serisi Modellemesi, Davranışlara Bağlı Modelleri Öngörü Amaçlı Kullanma*

### 1. Giriş

Bu çalışmanın temel amacı, örgütsel davranış alanında kesitsel ve görgül yöntemlerle yapılan çalışmalara farklı bir yaklaşım ve bakış açısı getirmektir. Özellikle soru formu aracılığı ile toplanan veriler üzerinden yapılan bu tür araştırmalarda anlık sonuçlar elde edilmekte ve sonuçlara bağlı çıkarsamalarda bir genelleme sorunu yaşanmaktadır (Gyllensten ve Palmer 2005; Axtel, Holman ve Wall, 2006). Ayrıca, yazında kuramsal bağlamda açıklanan değişkenler arası ilişkiler elde edilen verilerle desteklenmediğinde



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

ise çalışmalar hedeflerine ulaşma güçlüğü çekmektedirler. Bunun için bu çalışmada, bir deney tasarımı planlanmış ve deneye katılan bireylerden belirli zaman dilimlerinde veri toplanmıştır. Bu zaman dilimlerinde elde edilen tüm veriler önce bütüncül ve daha sonra ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Değişkenler arası ilişkiler zamana bağlı bir örüntü oluşturduğunda bu örüntü izlenmiş ve tanınması yoluna gidilmiştir. Böylelikle zamana ortaya çıkan örüntü ve örüntüler sayesinde zaman serisi modelleri ile bunları tahmin etme ve öngörüler sunma yollarına gidilmiştir. Birbirleri ile ilişkili olduğu düşünülen ölçekler yazında sıkça kullanılan ve deneklere deneme amaçlı verilen ölçeklerdir. Tüm örüntü tanıma desenleri çalışma içerisinde ayrı ayrı verilmiştir.

**Yapılan çalışma iki temel araştırma sorusunu cevap aramaktadır. Bu sorular aşağıdaki gibi sıralanmıştır.**

- 1. Örgütler içerisinde zamana bağlı değişen davranış etkileşimleri tanınabilir ve modellenebilir mi?**
- 2. Bu etkileşimler tanınabilir ve modellenebilirse, takip eden zaman dilimleri için tahmin veya öngörülerde bulunulabilir mi?**

Sorulan iki araştırma sorusunun cevaplanması için kavramsal çerçeve oluşturulmuş, yöntem kısmında ise soruların cevaplanması için uygulanan yöntemlerin aşamaları detaylı olarak verilmiştir. Bulgular kısmında analizlere ait çıktılar yer almış, sonuç ve tartışma kısmında ise elde edilen bulgulara ait çıkarsamalarda bulunulmuş ve genel bir tartışma yapılmıştır.

### **2. Kavramsal Çerçeve**

Örüntü tanıma (Pattern Recognition), tanım olarak bakıldığında bir sürece bağlı olduğu ve bu sürecin birbiri ile ilgili olan veya olmayan verilerden anlamlı sonuçlar çıkarmayı hedefleyen bir yaklaşım olarak yazında ele alınmaktadır. Birbiri ile ilgili olan veya olmayan olayların, bağlantıların ve eğilimlerin kullanıcılar tarafından algılanması ve bunlarla ilgili bir genel çerçeve yaklaşımı olarak da değerlendirilmektedir (Baron, 2006). Daha teknik anlamda bakıldığında ise makinelerin farklı sistemler yardımıyla (örn. Yapay sinir ağları gibi) çevreyi nasıl gözlemlediği, sahip oldukları arka planları sayesinde farklı örüntüleri ayırabilmeyi öğrenme ve örüntülerin sınıflandırılmaları



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

hakkında mantıklı kararlar verme örüntü tanınanının kapsamına girmektedir (Basu, Bhattacharyya ve Kim, 2010). Shi-Fei ve Zhong-zhi (2005) ise örüntü tanınanının amacının nesnelerin gerekli yöntemlerle sınıflandırılması olduğunu, bu nesnelerin ise görüntüler, sinyaller veya olabilecek herhangi bir ölçüm türü şeklinde değerlendirilebileceğini ifade etmişlerdir.

Gerek yönetim, gerek örgütsel davranış alanında, örüntü tanıma ile ilgili bir çok çalışmaya rastlamak mümkündür. Konuyla ilgili yapılan çalışmalardan birisi Scarborough ve Somers'in (2006) çalışması olup, örgütsel davranış alanında örüntü tanıma ile ilgili önemli olarak da kabul edilmektedir. Örgütsel davranış konularının yapay sinir ağları yardımıyla bir örüntü olarak tanımlanması tartışmaları bu çalışma ile önem kazanmaya başlamıştır. Olguin, Waber, Kim, Mohan, Ara ve Pentland (2009) örgütsel davranışı ölçmek için teknolojinin ve gerekli yöntemlerin nasıl ele alınması gerekliliğini tartışmış ve davranışların örüntülerinin birey ve örgütleri nasıl şekillendirdiğini tespit edebilmek için çeşitli deneyler tasarlamışlardır. Boyatzis ve Ratti ise (2009) yapmış oldukları uygulamalı çalışmada İtalyan örgütlerinde çalışan yöneticileri birbirlerinden ayıran yetkinliklerden birinin yöneticilerin örgütler içinde yaşanan tüm davranışsal konulara ilişkin örüntü tanıma özelliğine sahip olabilmesi olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Diğer yandan, davranışların etkileşimlerini ölçen kesitsel çalışmalarda, sonlu veya sonsuz anakitleden, belirli yöntemlerle çekilen örneklemelerde etkileşimlerin yönü, gücü ve etkisi sürekli olarak incelenmektedir. Kısa sürede, genelde soru toplama araçları ile elde edilen verilere ile ilişkin yapılan analizler, çekilen örneklemdeki anlık durumu yansıtabilme özelliğine sahiptir (Bordens ve Abbott, 2018). Ayrıca, Struwig ve Stead'in (2001) ve Rubin ve Babbie'nin (2005) de belirttiği üzere bu tür araştırmalardan elde edilen verilerin tanımsal ve açıklayıcılık (değişkenler arası ilişkiler, etkileşimler ve etkiler) özelliklerinin olması genel bir avantaj olarak kabul edilebilmektedir. Ancak diğer yandan, kesitsel çalışmaların dezavantajlı yönleri de bulunmaktadır. Özellikle sonsuz olarak kabul edilen anakitlelerin verilerin analizi sonuçlarına göre genellenmesinde birtakım sorunlar çıkabilmekte, örneklem çekilme yöntemine bağlı olarak yanlışlık ve tutarsızlık gibi olumsuz durumların ortaya çıkması mümkün olabilmektedir. Yapılan çalışmada, yaşanabilecek bu tarz problemlere alternatif bir



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

yaklaşım olarak zamana bağlı deney tasarlanmış ve deneyin aşamaları, verilerin elde edilişi ve analizi hakkında bilgiler araştırmanın yönetimi kısmında detaylandırılmıştır.

### **3. Araştırmanın Yöntemi**

Yapılan deneyin tasarımındaki aşamalar aşağıdaki maddeler halinde sıralanmıştır.

#### **3.1. Zamana bağlı örüntünün tanınmasında örgütsel davranış ölçeklerinin seçimi:**

Örgütsel Davranış alanında gerek neden sonuç ilişkilerinin, gerekse değişkenler arası etkileşimlerin ve etkilerin ölçülmesinde güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiş, yapılan çalışmalarda ise tekrar test edilebilir ölçekler kesitsel araştırmalar için sıkça kullanılmaktadır. Yapılan çalışma bir deney şeklinde tasarlandığından, seçilen ölçekler daha önceki yapılan çalışmalardan seçilen ölçeklerdir. Bu çalışmada, Netemeyer ve diğerlerinin (1997)'de geliştirdiği “kişi-örgüt uyumu Ölçeği”, Rosen ve Karabik'in (1991) geliştirdiği “İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği”, Arnett (1999) ve Judge ve diğerleri (2009) tarafından geliştirilen “İş Tatmini Ölçeği” ve Jerusalem ve Schwarzer tarafından geliştirilen “Genel Öz Yeterlik Ölçeği” kullanılmıştır. Ulusal Örgütsel Davranış alanı yazınında ölçeklerle ilgili bir çek çalışma bulunmaktadır (örn. Şeşen 2010; Turunç ve Çelik (2012), Erkuş ve Fındıklı (2013), Yıldız (2013), Turunç, 2011).

#### **3.2. Deney Grubunun Belirlenmesi ve Verilerin Toplanması**

Ölçeklerin seçiminden sonra ikinci aşama olarak deney grubunun oluşturulmasıdır. Deney grubu bir vakıf üniversitesinde çalışan ve deneye katılmaya gönüllü 6 asistan, 3 İngilizce okutmanı ve 1 uzman personelden oluşturulmuştur. Ölçeklerden oluşan soru formu 15 iş günü boyunca sabah ve akşam olmak üzere iki defa dağıtılmış ve deney grubunun her bir elemanının birbirinden bağımsız doldurması istenmiştir. Üniversite ortamında gerçekleştirilen deneye ait 15 günlük zaman yazın ve günlük işlerin rutin olduğu bir dönem olarak belirlenmiştir. Sabah ve akşama ait veriler toplandıktan sonra bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Deneye ait zaman diliminde deney grubunun davranışları da ayrıca gözlenmiştir. Grup bireylerinin zaman zaman soru formunu doldurmakta zorlandıkları, hatta doldurmak istemedikleri yönünde geri bildirim alınsa da veriler iki zaman diliminde de sağlıklı bir şekilde alınmıştır.

#### **3.3. Zamana Bağlı Verilerin ve İlişkilerin Zaman Serisi Yöntemleri ile İncelenmesi**





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

İlgili zaman sürecinden elde edilen verilerin zaman serileri ile incelenmesinin nedeni değişkenler arası ilişkilerin zaman içerisindeki değişimlerinin izlenmesi ve ortaya çıkan örüntünün tanınabilmesidir. Bu nedenle, yapılan tüm analizler hem bütünü yani sabah akşam ölçüm değerlerini ayırmaksızın tüm süreyi hem de sabah akşam değerlerini ayrı ayrı değerlendirerek yapılmıştır. Bulgular kısmında zaman serileri detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

### 4. Bulgular

Deney tasarımı sonuçları yine aşağıdaki maddeler halinde sıralanmıştır.

#### 4.1. Ölçeklere Ait Skorların ve Değişkenler Arası İlişkilerin Zaman Ayırımı Gözetmeksizin İncelenmesi

Bulgular kısmında yapılan ilk çalışma değişkenlerden elde edilen verilerin normal dağılım gösterip göstermediğinin test edilmesidir. Bunun için Kolmogorov-Smirnov testi yapılmıştır. Verilerin dağılımının normal dağılıma uygunluk gösterdiği hipotezine karşıt uygunluk göstermediği hipotezi test edilmiştir. Tablo 1. normal dağılıma uygunluğa ilişkin sonuçları içermektedir. *Tabloda yer alan KOUY kişi örgüt uyumu, İSTAT iş tatmini, ISAN işten ayrılma ölçeği ve OZYET öz yeterlik değişkenlerini temsil etmektedir.* Tablo incelendiğinde sadece öz yeterlik değişkenine ait dağılımın normal dağılıma uygunluk gösterdiği ancak diğer değişkenlere ait dağılımların normal dağılıma ait uygunluk göstermediği gözlenmiştir. Dolayısı ile bundan sonra yapılacak tüm analizlerde değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesinde parametrik olmayan yöntemlerden faydalanılacaktır.

**Tablo 1. Değişkenlerin Normal Dağılıma Uygunluk Gösterip Göstermediğine İlişkin Analiz Sonuçları**

|                                                    | KOUY   | İSTAT   | ISAN  | OZYET |
|----------------------------------------------------|--------|---------|-------|-------|
| <b>Toplam Gözlem Sayısı</b>                        | 30     | 30      | 30    | 30    |
| <b>Test İstatistiği</b>                            | .208   | .245    | .212  | .086  |
| <b>Çift Yönlü Anlamlılık (%95 Güven Düzeyinde)</b> | .002** | .000*** | .001* | .200  |

\*  $p < 0.05$  \*\*  $p < 0.01$  \*\*\*  $p < 0.001$

Değişkenler arasında ilişkilerin incelenmesinde parametrik olmayan korelasyon analizinden faydalanılmış ve bunun için değişkenlere ait korelasyon katsayıları Spearman'ın Rho Katsayısına göre hesaplanmıştır. Tablo 2, yine zaman ayırımı gözetmeksizin değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarını göstermektedir. Analizde, değişkenler arasındaki korelasyon katsayısının istatistiksel olarak anlamsızlığına karşıt anlamlı olduğu hipotezi test edilmiştir. Tablo 2'deki bulgulara göre zaman ayırımı gözetmeksizin veriler bütün olarak değerlendirildiğinde hiçbir korelasyon katsayısının anlamlı olmadığı görülmüştür. Dolayısı ile, hadiseyi zaman dilimlerini bölmek daha anlamlı bir yaklaşım olacağından bir sonraki yaklaşımda deneyden elde edilen diğer bulgular zaman dilimleri açısından gösterilmiştir.

**Tablo 2. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Katsayıları**

|       | KOUY   | ISTAT | ISAN   | OZYET |
|-------|--------|-------|--------|-------|
| KOUY  | 1      |       |        |       |
| ISTAT | 0.095  | 1     |        |       |
| ISAN  | -0.119 | 0.164 | 1      |       |
| OZYET | -0.226 | 0.156 | -0.009 | 1     |

\*  $p < 0.05$  \*\*  $p < 0.01$  \*\*\*  $p < 0.001$

#### 4.2. Ölçeklere Ait Skorlarının ve Değişkenler Arası İlişkilerin Zaman Ayırımına Bağlı İncelenmesi

Deney grubundan elde edilen veriler zaman dilimlerine bağlı incelendiğinde farklı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Sabah ve akşam değerlerinden elde edilen değişkenler arası (Spearman Rho) korelasyon katsayıları Tablo 3'te yer almaktadır. Elde edilen sonuçlara göre değişkenlere ait ilişkilerden sadece kişi örgüt uyumu ile işte ayrılma niyeti arasında ilişkiler negatif yönlü ve anlamlıdır. Diğer korelasyonlar zamana bağlı incelendiğinde bazılarının istatistiksel olarak anlamlı bazılarının anlamsız olduğu görülmüştür. Bu durumda değişkenler arası ilişkilerin zaman serilerine bağlı incelenmesi mümkün bir durum olarak ortaya çıkmamaktadır. Bu yüzden zaman serilerine ait öngörüye dayalı yaklaşımlar kişi örgüt uyumu ile işten ayrılma niyeti üzerinden devam etmiştir. Tablo 3'te zaman dilimleri Sabahı ve Akşamı olarak tanımlanmıştır. Toplamda 30 gözlem değeri sabah ve akşam olmaz üzere 15'er değer olarak gösterilmiştir.

**Tablo 3. Değişkenler Arası İlişkilerin Zamana Bağlı Dağılım Tablosu**

| Zaman Dilimi | KOUY*ISTAT | KOUY*IAN | KOUY*OZYET | IS_TAT*IAN |
|--------------|------------|----------|------------|------------|
|--------------|------------|----------|------------|------------|

|                     |         |         |        |         |
|---------------------|---------|---------|--------|---------|
| Sabah <sub>1</sub>  | 0,766** | -,724*  | 0,258  | -,836** |
| Akşam <sub>1</sub>  | 0,767** | -,643*  | 0,551  | -,892** |
| Sabah <sub>2</sub>  | 0,743** | -,709*  | 0,234  | -,716*  |
| Akşam <sub>2</sub>  | 0,676*  | -,665*  | 0,277  | -,733*  |
| Sabah <sub>3</sub>  | 0,588   | -,643*  | 0,261  | -0,673  |
| Akşam <sub>3</sub>  | 0,58    | -,816** | 0,181  | -,652*  |
| Sabah <sub>4</sub>  | 0,333   | -,740*  | 0,004  | -0,572  |
| Akşam <sub>4</sub>  | 0,517   | -,546*  | 0,067  | -0,484  |
| Sabah <sub>5</sub>  | 0,685*  | -,659*  | 0,061  | -,664*  |
| Akşam <sub>5</sub>  | 0,729*  | -,764*  | 0,049  | -,709*  |
| Sabah <sub>6</sub>  | 0,751*  | -,690*  | 0,04   | -,661*  |
| Akşam <sub>6</sub>  | 0,618   | -,728*  | 0,061  | -,707*  |
| Sabah <sub>7</sub>  | 0,65    | -0,729* | -0,134 | -,752*  |
| Akşam <sub>7</sub>  | 0,776** | -,817** | 0,019  | -,722*  |
| Sabah <sub>8</sub>  | 0,655*  | -,803** | -0,015 | -,770** |
| Akşam <sub>8</sub>  | 0,445   | -,699*  | -0,167 | -0,239  |
| Sabah <sub>9</sub>  | 0,471   | -0,744* | 0,152  | -0,433  |
| Akşam <sub>9</sub>  | 0,682*  | -,721*  | 0,078  | -0,594  |
| Sabah <sub>10</sub> | 0,710*  | -,801** | -0,216 | -,634*  |
| Akşam <sub>10</sub> | 0,801** | -,693*  | 0,003  | -,668*  |
| Sabah <sub>11</sub> | 0,759*  | -,829** | -0,13  | -,632*  |
| Akşam <sub>11</sub> | 0,739*  | -,832*  | -0,265 | -,902** |
| Sabah <sub>12</sub> | 486     | -,854** | -0,433 | -0,553  |
| Akşam <sub>12</sub> | 735*    | -,806** | 0,083  | -0,881  |
| Sabah <sub>13</sub> | 468     | -,752*  | -0,118 | -0,658  |
| Akşam <sub>13</sub> | 710*    | -,877** | -0,025 | -,759*  |
| Sabah <sub>14</sub> | 794*    | -,763*  | -0,021 | -0,614  |
| Akşam <sub>14</sub> | 747*    | -,708*  | -0,175 | -0,444  |
| Sabah <sub>15</sub> | 670*    | -,857** | -0,172 | -,703*  |
| Akşam <sub>15</sub> | 687*    | -,872** | -0,173 | -,766*  |

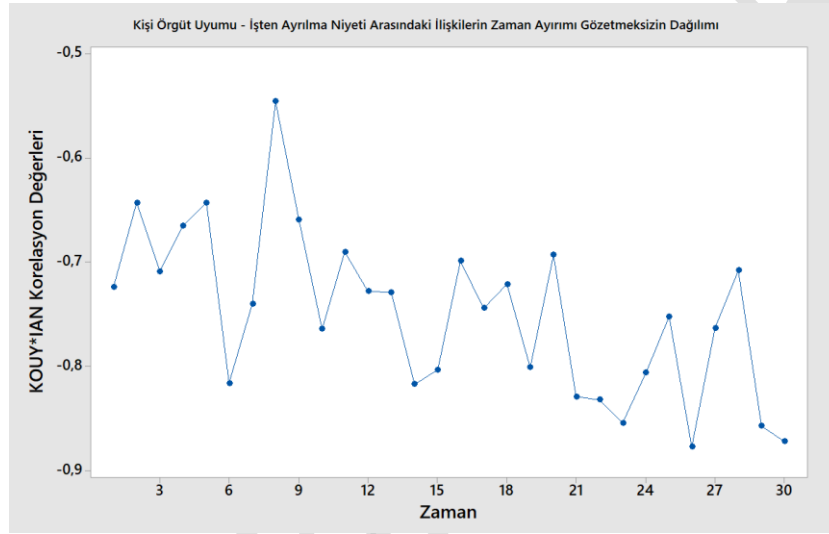
\* p<0.05 \*\*p<0.01 \*\*\*p<0.001

#### 4.3. Değişkenler Arası Anlamlı İlişkilerin Zaman Serisi İle Analizi

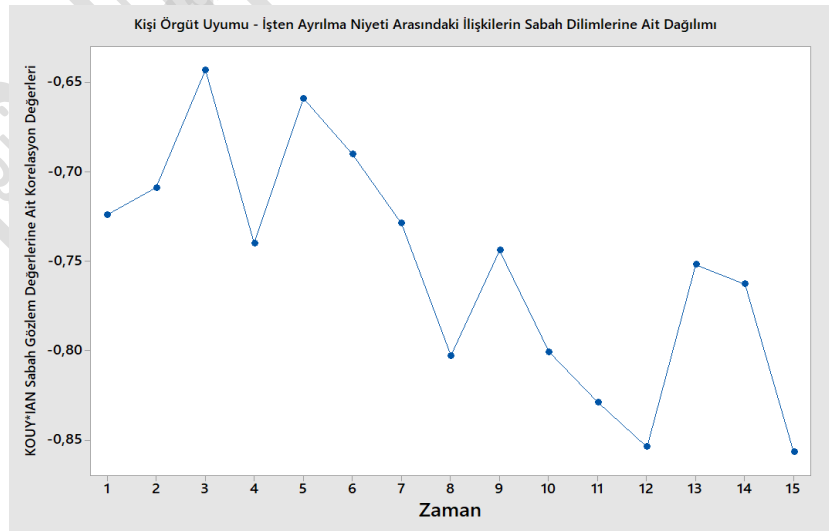
Kişİ örgüt uyumu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin zamana bağılı dağılımı Şekil 1,2 ve 3'te verilmiştir. Şekil 1'de Kişİ Örgüt Uyumu ve İşten Ayrılma Niyeti arasındaki ilişkilerin sabah akşam ayrımı gözetmeksizin seyri yer almaktadır. Şekil 1'e göre, ilişkilere ait örüntü negatif yönde bir artış eğilimi göstermekte ve bu eğilim

dalgalanma göstermektedir. Özellikle 5. 6. ve 7. ölçüm değerleri hızla azalmış ancak bu azalma kendini artışa bırakmıştır. Aynı ani artış ve azalış 26. ve 29. ölçüm değerlerinde de net bir şekilde görülmektedir. Şekil 2’de ki durum Şekil 1’deki durumdan farklılık göstermektedir. Şekil 2, sabah ölçüm değerlerine ait olup yapısal olarak Şekil 1’den farklıdır.

**Şekil 1. Kişi Örgüt Uyumu - İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Dağılımı (Genel Durum)**

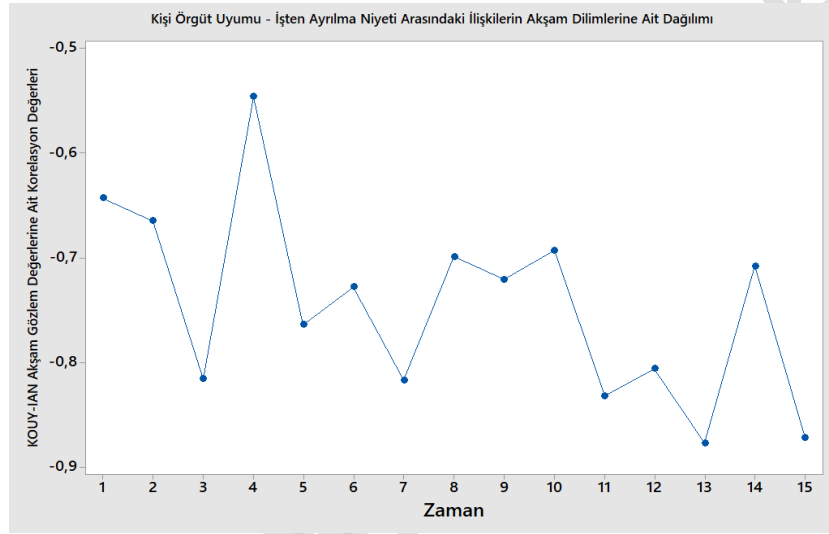


**Şekil 2. Kişi Örgüt Uyumu - İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Dağılımı (Sabah Dilimleri Dağılımı)**



Şekil 2’den görüldüğü üzere, ilişkilere ait dağılımda etkiler negatif yönde artmakta ve dalgalanmalar mevcuttur. Özellikle 5. ve 8. ölçüm değerleri arasında ani artış, 12. ve 13. gözlem değerlerinde ani azalış izlenmektedir. Şekil 3’te ise akşam dilimlerine ait dağılımlarda trend Şekil 2’ye göre daha az şiddetlidir. Sadece 3. ve 4. ile, 13. ve 15. gözlemler arası ani artış ve azalışlar göze çarpmaktadır.

**Şekil 3. Kişi Örgüt Uyumu - İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Dağılımı (Sabah Dilimleri Dağılımı)**



Her üç grafikte de dalgalanmalar ve negatif yönle bir eğilim izlenebilmesinden dolayı, zamana bağlı dağılımları inceleyebilmek için hem periyodik etkileri, hem dalgalanmaları, hem trendi bir arada değerlendiren zaman serilerine ihtiyaç duyulmaktadır. Yazında bu tür durumları inceleyen zaman serileri çarpımsal zaman serileri (Multiplicative Time Series Model) olarak tanımlanmaktadır (Konar ve Bhattacharya, 2017; Palma, 2016) Çarpımsal zaman serileri analizi, bu tür etkileri birbirinden ayırarak zaman serilerini tahmin etmeye çalışan analiz türüdür. Zaman bağlı ve etkileri birbirinden ayırıştıran bir çarpımsal zaman serisinin açılımı

$$Y = \text{Periyodik Etki} \times \text{Trend Etkisi} \times \text{Dalgalanma Etkisi}$$

şeklindedir (Hanke, Reitsch ve Wichern, 2001:146). Modellerin performansları ise MAPE (Mean Absolute Percenatge Error / Ortalama Mutlak Hata Yüzdesi), MAD (Mean Absolute Deviation / Ortalama Mutlak Sapma) ve MSD (Mean Square Deviation



/ Ortalama Kareli Sapma) kriterleri ile ölçülmüştür. Model performanslarını ölçen bu kriterler

$$MAPE = \frac{100\%}{n} \sum_{t=1}^n \left| \frac{e_t}{y_t} \right|$$

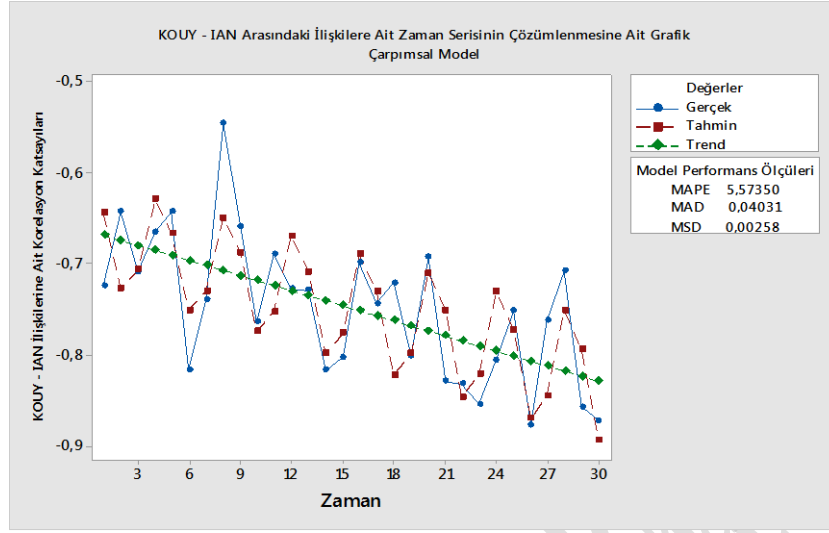
$$MAD = \sum_{t=1}^n \frac{|e_t|}{n}$$

$$MSD = \frac{1}{n} \sum (y_t - \bar{y})^2$$

olarak hesaplanmaktadır. Burada,  $e_t$  hata terimlerini,  $y_t$  zamana bağlı değişen değerleri,  $n$  toplam gözlem sayısını,  $\bar{y}$  ise gözlem değerlerinin ortalamasını göstermektedir.

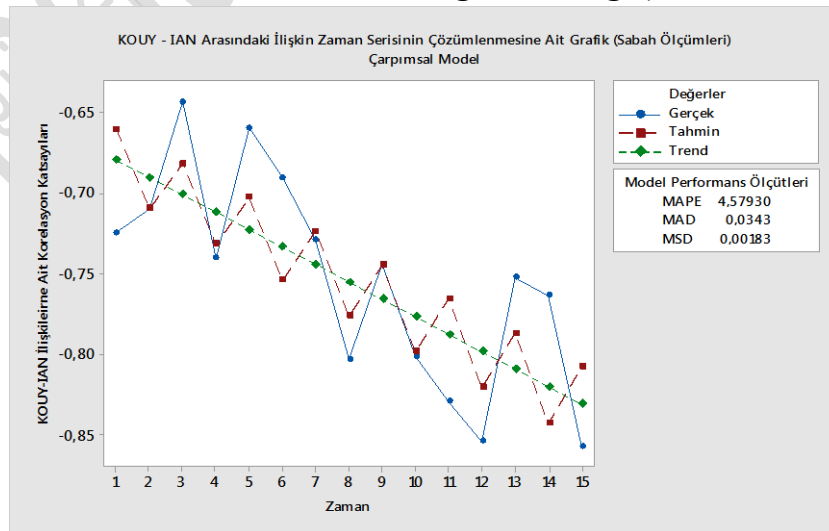
Ölçüm değerlerine ait dağılıma ilişkin çarpımsal model uygulandığında elde edilen değerler ve değerlere ait dağılımlar Tablo4, Şekil 4,5 ve 6'da yer almaktadır. Mavi ile gösterilen gerçek değerlere ait dağılım, kırmızı ile gösterilen tahmin değerlerine ait dağılım, yeşil ile gösterilen ise trend denklemdir. Performans ölçütleri de grafik te yer almaktadır. Şekil 4 incelendiğinde, çarpımsal modelin öngörü değerlerinin ilk ölçüm değerlerinde gerçek değerlerinden oldukça uzak olduğu, ancak örüntünün ilerleyen aşamalarında ölçüm ve gerçek değerlerinin birbirine çok yakın seyrettiği görülmektedir. Performans değerlerinin de oldukça küçük olması gerçek değerler ile tahmin değerleri arasındaki sapmanın ne kadar düşük olduğunu göstermektedir. Tahmin değerlerinin gerçek değerlere neredeyse yakın olduğu noktalarda yine Şekil 4'ten izlenebilmektedir.

**Şekil 4. Kişi Örgüt Uyumu - İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Çarpımsal Zaman Serisi Modeli ile Tahminine Ait Dağılım Grafiği (Tüm Değerler)**



Şekil 5, kişi örgüt uyumu - işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin çarpımsal zaman serisi modeli ile tahminine ait dağılım grafiğine ait olup sabah ölçümlerinin tahminine yöneliktir. Grafik incelendiğinde, Şekil 4'teki başarıyı çok yakalayamadığı görülmektedir. Her ne kadar performans değerleri düşük değerlere sahip olsa da, ani azalış ve artışları (örn. 3. ve 8. Ölçümler arasındaki artış) iyi düzeyde tahmin edemediği söylenebilir. Bunun sebeplerinden biri verinin kısa süreli ölçümle elde edilmesi olabilir.

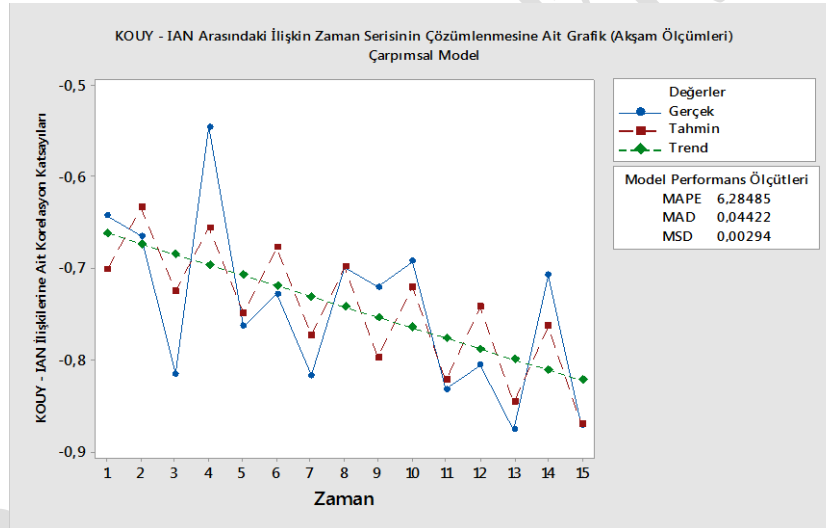
**Şekil 5. Kişi Örgüt Uyumu - İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Çarpımsal Zaman Serisi Modeli ile Tahminine Ait Dağılım Grafiği (Sabah Ölçüm değerleri)**





Şekil 6, kişi örgüt uyumu - işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin çarpımsal zaman serisi modeli ile tahminine ait dağılım grafiğine ait olup akşam ölçümlerinin tahminine yöneliktir. Şekil'e ait grafik incelendiğinde sabah ölçümlerinden daha fazla dalgalanma olduğu söylenebilir. Dolayısı ile, sabah ölçümlerinden daha iyi tahmin edici bir çarpımsal model oluşturulduğu yargısına varılabilir. Her üç şekil bir arada değerlendirildiğinde, dalgalanmalar arttıkça, çarpımsal modelin daha iyi tahmin değerleri ürettiği, dalgalanmalar azaldıkça çarpımsal modelin daha kötü tahmin değerleri ürettiği görülmektedir. Bunun için farklı öngörü yöntemlerinin denenerek gerçek değerleri tahmin etmesi ve performans kriterlerinin mevcut kriterlerden daha iyi sonuç vermesi için gözlem değerlerinin sayısının artırılması gerekebilir. Tablo 4'te ise yapılan deneysel çalışmaya ait tüm ölçüm değerleri topluca gösterilmiştir.

**Şekil 6. Kişi Örgüt Uyumu - İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Çarpımsal Zaman Serisi Modeli ile Tahminine Ait Dağılım Grafiği (Akşam Ölçüm değerleri)**



**Tablo4. Tüm Ölçüm Değerlerinin Toplu Gösterimi**

| Gerçek Değerler (Tüm) | Tahmin Değerleri (Tüm) | Hata Değerleri (Tüm) | Gerçek Değerler (Sabah) | Tahmin Değerleri (Sabah) | Hata Değerleri (Sabah) | Gerçek Değerler (Akşam) | Tahmin Değerleri (Akşam) | Hata Değerleri (Akşam) |
|-----------------------|------------------------|----------------------|-------------------------|--------------------------|------------------------|-------------------------|--------------------------|------------------------|
| -0,72                 | -0,64                  | -0,08                | -0,72                   | -0,66                    | -0,06                  | -0,64                   | -0,70                    | 0,06                   |
| -0,64                 | -0,73                  | 0,08                 | -0,71                   | -0,71                    | 0,00                   | -0,67                   | -0,63                    | -0,03                  |
| -0,71                 | -0,71                  | 0,00                 | -0,64                   | -0,68                    | 0,04                   | -0,82                   | -0,73                    | -0,09                  |
| -0,67                 | -0,63                  | -0,04                | -0,74                   | -0,73                    | -0,01                  | -0,55                   | -0,66                    | 0,11                   |
| -0,64                 | -0,67                  | 0,02                 | -0,66                   | -0,70                    | 0,04                   | -0,76                   | -0,75                    | -0,01                  |
| -0,82                 | -0,75                  | -0,06                | -0,69                   | -0,75                    | 0,06                   | -0,73                   | -0,68                    | -0,05                  |
| -0,74                 | -0,73                  | -0,01                | -0,73                   | -0,72                    | -0,01                  | -0,82                   | -0,77                    | -0,04                  |
| -0,55                 | -0,65                  | 0,10                 | -0,80                   | -0,78                    | -0,03                  | -0,70                   | -0,70                    | 0,00                   |

|       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| -0,66 | -0,69 | 0,03  | -0,74 | -0,74 | 0,00  | -0,72 | -0,80 | 0,08  |
| -0,76 | -0,77 | 0,01  | -0,80 | -0,80 | 0,00  | -0,69 | -0,72 | 0,03  |
| -0,69 | -0,75 | 0,06  | -0,83 | -0,77 | -0,06 | -0,83 | -0,82 | -0,01 |
| -0,73 | -0,67 | -0,06 | -0,85 | -0,82 | -0,03 | -0,81 | -0,74 | -0,06 |
| -0,73 | -0,71 | -0,02 | -0,75 | -0,79 | 0,03  | -0,88 | -0,85 | -0,03 |
| -0,82 | -0,80 | -0,02 | -0,76 | -0,84 | 0,08  | -0,71 | -0,76 | 0,06  |
| -0,80 | -0,78 | -0,03 | -0,86 | -0,81 | -0,05 | -0,87 | -0,87 | 0,00  |
| -0,70 | -0,69 | -0,01 |       |       |       |       |       |       |
| -0,74 | -0,73 | -0,01 |       |       |       |       |       |       |
| -0,72 | -0,82 | 0,10  |       |       |       |       |       |       |
| -0,80 | -0,80 | 0,00  |       |       |       |       |       |       |
| -0,69 | -0,71 | 0,02  |       |       |       |       |       |       |
| -0,83 | -0,75 | -0,08 |       |       |       |       |       |       |
| -0,83 | -0,85 | 0,01  |       |       |       |       |       |       |
| -0,85 | -0,82 | -0,03 |       |       |       |       |       |       |
| -0,81 | -0,73 | -0,08 |       |       |       |       |       |       |
| -0,75 | -0,77 | 0,02  |       |       |       |       |       |       |
| -0,88 | -0,87 | -0,01 |       |       |       |       |       |       |
| -0,76 | -0,84 | 0,08  |       |       |       |       |       |       |
| -0,71 | -0,75 | 0,04  |       |       |       |       |       |       |
| -0,86 | -0,79 | -0,06 |       |       |       |       |       |       |
| -0,87 | -0,89 | 0,02  |       |       |       |       |       |       |

## 5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada, farklı zaman dilimlerinde elde edilen değişkenlere ait ilişkilere ait örüntüler tanımlanmaya çalışılmış ve zaman serisi modelleri ile ölçüm değerleri tahmin edilmeye çalışılmıştır. Çalışmanın elde ettiği sonuç, ilişkiler anlamlı olduğunda bu ilişkilere ait dalgalanmalar belirgin bir şekilde izlenebiliyorsa, çarpımsal modellerin iyi sonuçlar vermesidir. Dalgalanmalar azalıp gözlemlere ait zaman serisi durağan hale geldiğinde ise çarpımsal modellerin daha kötü sonuçlar vereceği, bunun yerine farklı zaman serisi modellerinin kullanılması da başka bir öneri olarak ortaya çıkmıştır. Çalışmada, bu tespite ait hata değerlerinin oldukça küçük çıkması bu öneriyi desteklemektedir. Burada önemli olan konu, değişkenlere bağlı ilişkilerin zamana ait dağılımlarının belirgin bir trende, dalgalanmaya, ani sapmalara veya durağanlığa sahip olup olmadığının nasıl tespit edileceğidir. Yeterli sayıda zamana bağlı veriler elde edildiğinde örüntünün daha iyi tahmin edileceği yine çalışmanın elde ettiği sonuçlardan biridir. Az verilerle yapılan zaman serisi modellerinde tahminlere ait performans



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

göstergelerinin daha kötü olduğu çalışma tarafından bulunan bulgular arasındadır. Bu yüzden, tasarlanacak deneylerde zaman diliminin uzun tutulması elde edilecek sonuçların daha tutarlı olmasına neden olacaktır. Örüntü tanınmaya başlandığında kurulacak modeller de farklılaşmaya başlayacak ve tahmin ve öngörü değerleri daha sağlıklı bir şekilde bulunacaktır.

Kişi örgüt uyumu ve işten ayrılma niyeti arasındaki tüm ölçümlere ilişkin değerlerin istatistiksel olarak anlamlı çıkmasından yola çıkılarak kullanılan zaman serisi öngörü yöntemleri sayesinde ele alınan deney grubunun davranışları kısmen de olsa izlenebilmiştir. Bu iki değişken arasındaki negatif yönlü ilişkilerin zamanla gittikçe güçlenerek bir seyir izlemesi deney tasarımıyla çıkılıp genellenebilir bir hal aldığına yöneticilerin veya örgüt çalışanlarının bu seyri nasıl algılaması ve politikalar üretmesi açısından da önemli bir yaklaşım olacaktır.

Çalışmanın kabul edilen kısıtları deney sayısının az olması, ölçüm zamanının herhangi bir koşuldaki fazla etkilenmemesi (durağan olarak kabul edilmesi), ölçüm zamanlarının kısa olması, deneye katılan kişilerin tutum ve davranışları, soru formunu doldurma için göstermiş oldukları direnç düzeyleri, sürekli aynı deney grubuna ait ölçüm değerlerinin elde edilmesidir. Deney grubuna katılan kişi sayısının artırılması veya rasgele olarak seçilmeleri, zamanın uzun tutulması ve ölçüm araçlarının daha doğru seçilmesi ileride yapılacak çalışmaları zenginleştirecektir. Zamanda bağlı oluşan örüntülerin tanınmasından sonra öngörü modellerini çeşitlendirerek hangisinin daha iyi performans gösterdiğini ortaya koymak çalışmaları daha etkin bir hale getirebilir.

### Kaynakça

- Axtell, C., Holman, D., & Wall, T. (2006). Promoting innovation: A change study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(3), 509-516.
- Baron, R. A. (2006). Opportunity recognition as pattern recognition: How entrepreneurs “connect the dots” to identify new business opportunities. *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 104-119.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Basu, J. K., Bhattacharyya, D., ve Kim, T. H. (2010). Use of artificial neural network in pattern recognition. *International Journal of Software Engineering and Its Applications*, 4(2), 23-33.
- Bordens, K. S., & Abbott, B. B. (2018). *Research design and methods: A process approach*. Tenth Edition, Mountain View, Calif: Mayfield Pub. Co.
- Boyatzis, R. E., & Ratti, F. (2009). Emotional, social and cognitive intelligence competencies distinguishing effective Italian managers and leaders in a private company and cooperatives. *Journal of Management Development*, 28(9), 821-838.
- Erkuş, A., & Fındıklı, M. A. (2013). Psikolojik sermayenin iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, 42(2), 302-318.
- Gyllensten, K., & Palmer, S. (2005). The relationship between coaching and workplace stress: A correlational study. *International Journal of Health Promotion and Education*, 43(3), 97-103.
- Hanke, J. E., Reitsch, A. G., & Wichern, D. W. (2001). *Business forecasting* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall Inc.
- Konar, A., & Bhattacharya, D. (2017). *Time-series prediction and applications*. Springer International Publishing.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O., ve McMurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviours in a personal selling context. *Journal of Marketing*, 61(3), 85-98.
- Olguín, D. O., Waber, B. N., Taemie Kim, B. N., Mohan, A., Ara, K., ve Pentland, A. (2008). Sensible organizations: Technology and methodology for automatically measuring organizational behavior. *Systems, Man, and Cybernetics, Part B: Cybernetics, IEEE Transactions*, 39(1), 43-55.
- Palma, W. (2016). *Time series analysis*. John Wiley & Sons.
- Scarborough, D., & Somers, M. J. (2006). *Neural networks in organizational research: Applying pattern recognition to the analysis of organizational behavior*. American Psychological Association.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Shi-fei, D., & Zhong-zhi, S. (2005). Studies on incidence pattern recognition based on information entropy. *Journal of Information Science*, 31(6), 497-502.
- Struwig, F.W., & Stead, G.B. (2001). *Planning, designing and reporting research*. Cape Town: Pearson Education South Africa.
- Şeşen, H., (2010). Kontrol odağı, genel öz yeterlik, iş tatmini ve örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: ankara’da bulunan kamu kurumlarında bir araştırma, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(2), 195-220.
- Turunç, Ö., Çelik, M. (2012). İş Tatmini-Kişî-Örgüt Uyumu ve Amire Güven-Kişî Örgüt Uyumu İlişkisinde Dağıtım Adaletinin Düzenleyici Rolü. *İş, Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(2), 57-78.
- Yıldız, M. (2013). Algılanan kişî-örgüt uyumu, tanınırlık, imaj, örgütsel çekicilik ve işe başvurma niyeti arasındaki ilişkilerin yapısal eşitlik modellemesi ile incelenmesi. *MU İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 34(1), 153-173.



## ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ÇALIŞMALARI TÜRKİYE’DE VE DÜNYADA NE ŞEKİLDE İLERLEMEDİR? ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ KONGRESİ VE ACADEMY OF MANAGEMENT BİLDİRİLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

**Doç. Dr. Ebru AYKAN**

*Kayseri Üniversitesi, aykane@erciyes.edu.tr*

**Erdem KOPARAN**

*Erciyes Üniversitesi, erdemkoparan@gmail.com*

**Muhammed BELLEK**

*Erciyes Üniversitesi, muhammedbellek@gmail.com*

### Özet

Bu çalışmanın temel amacı, örgütsel davranış alanında Türkiye’de 2013 yılından itibaren düzenli olarak gerçekleştirilen Örgütsel Davranış Kongresi (ÖDK) kapsamındaki çalışmaların değişkenleri, konuları ve içeriklerinin dünyadaki eğilimlere paralel olarak ilerleyip ilerlemediğini tespit etmektir. Bu bağlamda, veriler 2013-2017 yılları arasında ÖDK tarafından yayınlanan bildiri kitaplarından ve Academy of Management (AOM) Proceedings kısmında yayınlanan çalışmalardan derlenmiştir. Elde edilen veriler ışığında içerik analizleri, yoğunluk analizleri ve kavramlar arası ilişkileri ortaya koyabilmek adına da ağ analizleri yapılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda, içerik analizi boyutunda her iki literatürde de benzerlikler olduğu ortaya konmuş ancak AOM’deki çalışmalarda etik, örgütsel davranış ve çatışma gibi konuların ÖDK’ya oranla daha fazla çalışıldığı gözlemlenmiştir. Yoğunluk analizi boyutunda ise ÖDK bildiri kümesinin, AOM bildiri kümesinden daha güçlü olduğu sonucuna ulaşılmış ve son olarak ağ haritalarında ise yine benzerlikler göze çarpmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Davranış, İçerik Analizi, Ağ Analizi, Academy of Management, Örgütsel Davranış Kongresi



## **1. Giriş**

Teknolojik gelişmeler, küreselleşme gibi unsurların güçlü etkisi ve bilgi toplumuna geçiş hem örgütleri hem de örgütü oluşturan birey ve grupların davranış ve tutumlarını değiştirmektedir. Bu gelişmeler örgütsel davranış alanının, eski ve yeni sorunlara etkili çözümler bulmak için sürekli ilerlemesine katkı sağlamaktadır. Bu gelişmeler uygulamalı ve teorik olarak yapılan çalışmalarla sağlanmaktadır. Örgütsel davranış alanında yapılan bu çalışmalarla yeni kavramlar doğmakta, daha önce tespit edilemeyen ilişkiler ortaya çıkmaktadır ve psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi, yönetim ve antropoloji gibi farklı disiplinlerden beslenmektedir (Robbins & Judge, 2013). Bunun temel nedeni örgütsel davranış alanının temel sosyal bilimler alanındaki tüm disiplinlerle başka bir ifadeyle temelde insan davranışını inceleyen disiplinlerle yakından ilişkili olmasıdır (Gürbüz & Sıgı, 2015, s. 3).

Örgütsel davranış yalnızca örgüt içerisindeki bireyin davranışlarını ele almamakta, bireylerin bağlı bulunduğu gruplara ve genel olarak çalışma ortamına da odaklanmaktadır. Örgütsel davranışın modern teması birey, grup ve örgüt olarak üç seviyede değerlendirilmektedir (Mowday & Sutton, 1993, s. 198; Sims, 2002, s. 2). Bazı çalışmalarda örgütsel faktörleri değerlendirmeden bireysel davranışların incelenmesi ya da örgütlerin, kendisini oluşturan birey ve gruplara odaklanmadan tek başına araştırılmaya çalışılması, yapbozun tek bir parçasına odaklanmak olarak kabul edilebilmektedir (Griffin & Moorhead, 2011, s. 3). Bir diğer önemli husus olarak, örgütsel davranış literatürünün gelişim sürecinde farklı disiplinlerle etkileşimden kaynaklanan farklı analiz düzeylerinin ele alınması sonucunda mikro, makro ve mezo olarak üç farklı seviyede çalışmalar ortaya çıkmaktadır (Culnan, vd., 1990, s. 456; O'Reilly, 1991, s. 446; Mustafa, 2013, s. 10). Makro örgütsel davranış çalışmalar sosyolojinin etkisiyle, mikro örgütsel davranış çalışmalar psikolojinin etkisiyle, mezo örgütsel davranış çalışmalar ise mikro ve makro çalışmaların birlikte değerlendirilmesiyle ortaya çıkmaktadır (Miner, 2003, s. 259; Gürbüz & Sıgı, 2015, s. 24). Bu bağlamda örgütsel davranış literatüründe; ne tür değişkenler arası ilişkilerin ortaya çıkarıldığı, yeni kavramların keşfedilmesinin alanın genişlemesine nasıl katkı sağladığı veya ne tür paradigma değişimleri yaşandığı gibi konulara odaklanmak oldukça önemlidir. Buradan hareketle örgütsel davranış alanına yönelik ağ analizleri,





## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

içerik analizleri ve meta-analizlerin büyük resmi görebilmek açısından büyük katkı sağlayabileceği ifade edilmektedir.

Bu çalışmanın temel amacı örgütsel davranış alanında Türkiye’de 2013 yılından itibaren düzenli olarak gerçekleştirilen Örgütsel Davranış Kongresi kapsamındaki çalışmaların değişkenleri, konu ve içeriklerinin dünyadaki eğilimlere paralel olarak ilerleyip ilerlemediğini tespit etmektir. Bu amaca ulaşabilmek adına aşağıda ilgili kongrede yer alan bildiriler ve AOM Proceedings’de yer alan bildirilere içerik analizi ve ağ analizi yapılmıştır.

## **2. Literatür Taraması**

### **2.1.Uluslararası Alanda Örgütsel Davranış Literatürü**

Örgütsel davranış alanı 1950’li yılların başında farklı bir disiplin olarak ortaya çıkmış ve yönetim alanındaki paradigma değişimleriyle birlikte belirginleşmeye başlamıştır (Gürbüz & Sıgı, 2015, s. 5). Yönetimde klasik yaklaşımların gelişimine paralel bir şekilde ilerleyen örgütsel davranış alanının, ilk defa Hugo Münsterberg bireyin psikolojinin motivasyon ve istihdamı etkileyebileceği görüşünü ileri sürmesi (Munsterberg, 1998, s. 3), Mary P. Follet’in yönetimin çalışanlar üzerinde egemenlik kurma anlamına gelmediğini ifade etmesi (Follett, 1930) ve Hawthorne Araştırmalarının şanslı bulgulara ulaşması sayesinde temellerinin atıldığı ifade edilmektedir (Özkalp & Kirel, 2004, s. 30; Berber, 2013, s. 332; Koçel, 2014, s. 97; Gürbüz & Sıgı, 2015, s. 5). Sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımının gündeme gelmesiyle birlikte dikkatleri daha çok üzerinde toplayan bir disiplin haline gelen örgütsel davranış literatürü hem alt kavramların keşfedilmesi itibariyle hem de yeni kavramların türetilmesiyle sürekli olarak gelişmektedir.

Staw (1984) iş tatmini, devamsızlık davranışı, işten ayrılma niyeti, motivasyon ve performans gibi konuların daha geleneksel değişkenler olduğunu belirtmekte, örgütsel davranış alanının stres, muhalif düşünceler, örgütsel ifşa ve inovasyon gibi nispeten daha yeni konularla gelişebileceğini vurgulamaktadır (Staw, 1984, s. 657). Tsui, vd. (2007) tarafından yapılan daha yakın tarihli bir çalışma olan ve on yıllık bir süreçte 16 dergide 93 makale üzerine yapılan araştırma sonucu alanda en çok üzerinde durulan konuların adalet, liderlik, performans, iş tatmini, örgütsel refah ve örgütsel değişim



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

olduğunu ifade etmektedir (Tsui, vd., 2007, s. 446). Griffin ve Moorhead (2011)'e göre psikoloji disiplininin beslenen örgütsel davranış çalışmaları genellikle motivasyon ve bireysel farklılıklar gibi konulara, sosyoloji ve antropoloji disiplininin beslenen örgütsel davranış çalışmaları grup değer ve normları, örgüt kültürü ve yapısı gibi konulara, siyaset bilimi disiplininin beslenen çalışmalar politik davranışlar, çatışma, karar verme ve liderlik gibi konulara odaklanmaktadır (Griffin & Moorhead, 2011, s. 13). Sonuç itibariyle disiplinlerarası bir kesişim noktası olan örgütsel davranış literatürünün (Staw, 1984, s. 628) uluslararası literatürde özellikle 1980'lerden bu yana insan kaynağına karşı değişen paradigmlar (Burack, vd., 1994, s. 143) neticesinde uluslararası literatürde hem derinlemesine (Dennis W. Organ 1997-2018 yılları arası örgütsel vatandaşlık davranışı çalışmaları vb.) hem de enlemesine (örgütsel ifşa, örgütsel değişim sinizmi, örgütsel damgalama vb. nispeten yeni konular) geliştiği söylenebilmektedir.

### **2.2.Türkiye'de Örgütsel Davranış Literatürü**

Özen ve Kalemci (2009)'ye göre örgütsel davranış literatürü Türkiye'de de yönetim literatürüne paralel bir şekilde gelişmiştir. İlk zamanlar genellikle ABD literatüründe yer alan model ve uygulamaların yerli literatüre aktarılması şeklinde yol gösterici bir tavırla çalışmalar yapıldığı vurgulanmaktadır (Özen & Kalemci, 2009, s. 80). 1950 ve 1970'li yıllarda davranışsal yaklaşımın özellikle akademik alanda etkisini göstermesinin ardından 1980'lerde işletmelerde endüstriyel psikoloji gibi kavramlar ön plana çıkmış ve örgütsel davranış alanının gelişimi hızlanmıştır (Şeker, vd., 2014, s. 89).

Örgütsel davranış alanında yapılan çalışmaların neye göre belirlendiğinden hareketle 1996, 1998-2008 yıllarında ulusal yönetim ve organizasyon kongresi bildirilerini değerlendiren Erdem (2009); literatürün genellikle kültür, liderlik, bağlılık ve yıldırma kavramları üzerinde şekillendiğini ve bu eğilimin yabancı literatürdeki eğilimle paralel bir seyir izlediğini vurgulamıştır (Erdem, 2009, s. 74). Bir başka çalışmada 1993-2014 yılları arası ulusal yönetim ve organizasyon kongrelerinde yayınlanmış örgütsel davranış bildirileri incelenmiş, yabancı literatürde işlenen temaların yerli literatür üzerinde belirleyici etkisinin devam ettiği ifade edilmiştir (Kızıldağ & Özkara, 2014, s. 7). Örgütsel davranış alanı üzerine yapılan doktora tezlerine yönelik bir çalışma yapan Duygulu ve Sezgin (2014) ise; liderlik, bağlılık, kültür ve iş tatmini kavramlarının



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

yabancı literatüre paralel bir şekilde çalışma konusu olarak tercih edildiğini ifade etmektedir (Duygulu & Sezgin, 2014, s. 24). 2010-2015 yılları arası ulusal işletmecilik kongre bildirileri üzerine odaklanan bir başka çalışmada ise benzer şekilde daha çok liderlik, iş tatmini, örgütsel bağlılık, çatışma ve performans konularında çalışıldığı sonucuna ulaşılmıştır (Koyuncu, 2015, s. 133). Bir başka dikkat çeken çalışmada ise ulusal kongrelerde örgütsel davranış alanında diğer çalışmalara benzer şekilde; örgütsel vatandaşlık davranışı, liderlik, performans ve iş tatmini gibi kavramların daha çok çalışıldığı tespit edilmiştir (Turgut & Beğenirbaş, 2016, s. 352).

Bu çerçevede örgütsel davranış literatürünün Türkiye’de gelişiminin genellikle yabancı literatürle paralel bir seyir izlediği, alanın gelişmeye başladığı ilk yıllardan itibaren sıklıkla çalışılan konularda büyük değişimlerin yaşanmadığı ve araştırma yöntemi olarak genellikle nicel analizlerin tercih edildiği ifade edilmektedir (Erdem, 2009, s. 74; Özen & Kalemci, 2009, s. 80; Yıldırım Okutan & Erdoğan, 2017, s. 109).

### **3. Metodoloji**

#### **3.1.Araştırmanın Amacı ve Yöntemi**

Bu çalışmanın temel amacı örgütsel davranış alanında Türkiye’de 2013 yılından itibaren düzenli olarak gerçekleştirilen Örgütsel Davranış Kongresi kapsamındaki bildirilerin konu ve içeriklerinin dünyadaki eğilimlere paralel olarak ilerleyip ilerlemediğini tespit etmektir. Bu amaca ulaşabilmek adına ilgili kongrede yer alan bildiriler ve AOM Proceedings’de 2013-2017 yılları arasında yayınlanan bildiriler incelenmiş, içerik analizi ve ağ analizi yöntemleri ile değerlendirilmiştir.

Bu noktada araştırma verileri iki aşamalı olarak incelenmiş; ilk aşamada örgütsel davranış kongresinde yer alan bildirilerin anahtar kelimeleri, başlık ve özet bölümleri tespit edilmiş ve konulara göre sınıflandırılmıştır. Daha sonra Türkiye’de örgütsel davranış kongresinde 2013-2017 yılları arasında yer alan bildirilerin çalışma oranlarına göre konu dağılımları incelenmiş, alanın bu dönem içerisindeki seyri (konuların dağılımı açısından) ilgi alanlarının neler olduğu sorusuna cevap bulunmaya çalışılmıştır. İkinci aşamada ise AOM Proceedings’de 2013-2017 yılları arasında örgütsel davranış alanında yayınlanan bildiri metinleri taranmış, alanın seyri ve Türkiye’deki çalışmalarla paralellik gösterip göstermediği araştırılmıştır.



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

Araştırma yöntemi olarak içerik analizi ve ağ analizi tercih edilmiş, Nvivo 10 programı yardımıyla kodlama ve sınıflandırma yapılmıştır. Ayrıca kavramlar arası ilişkilerin tespit edilebilmesi açısından ağ analizi Vosviewer programı aracılığıyla tespit edilmiş ilgili grafikler ve değerlendirmelere yer verilmiştir. Veri setinin oluşturulmasında ilk olarak anahtar kelimeler ve başlıklardan daha sonra ağ analizi ve yoğunluk analizi için bildiri başlıkları ve özet bölümlerinden yararlanılmıştır. Böyle bir yol izlenmesinin nedeni; kavramlar arası ilişkileri de incelemeye fırsat veren ağ analizi için yalnızca anahtar kelimelerin ya da başlıkların kullanımının yanıltıcı olabileceği düşüncesidir.

### **3.2.Araştırma Örneklemi**

Araştırma modelinin tasarımı betimleyici bir şekilde düzenlenmiş ve veriler internet ortamında hazır olarak bulunan kaynaklardan toparlanmıştır. Araştırma kapsamında örgütsel davranış literatüründe yapılan yerli ve yabancı çalışmaların kıyaslanması söz konusu olduğu için Türkiye’de 2013 yılında başlayıp düzenli olarak her yıl yayın hayatına devam eden örgütsel davranış kongresinde yayınlanan bildiriler ilgili alana yaptığı bilimsel katkılar nedeniyle tercih edilmiştir. Yabancı literatürde ise hedef grup; dünyanın pek çok ülkesinden akademisyenler ve araştırmacılar tarafından tercih edilen ve özellikle yönetim ve organizasyon alanında bir ekol olarak kabul görmüş Academy of Management (AOM)’ın her yıl en az bir defa basılı olarak yayınladığı (proceedings) örgütsel davranış alanında yapılan çalışmalar tercih edilmiştir.

Örgütsel Davranış Kongresi kapsamında yapılan çalışmalar, 2013-2017 yılları arasında yayınlanmış 487 bildirinin incelenmesi ile araştırmaya dahil edilmiştir. AOM bildirileri de buna paralel bir şekilde aynı yıllarda yayınlanan örgütsel davranış çalışmalarından oluşmaktadır. Bu çerçevede 2013-2017 yılları arasında AOM bildirilerinin başlık ve özet kısımlarının basılı olarak yayımlandığı toplam 19.220 bildiri metninden 2122 (%11) adet örgütsel davranış alanında yapılmış çalışma tespit edilmiştir. Bu bildirilerin tamamına ait başlık ve özet kısımları toplanarak basit tesadüfi yöntemle %95 güven aralığında en az 325 makalenin örneklem olarak ele alınması gerektiği belirlenmiş toplamda 325 makale analize dahil edilmiştir. Araştırmanın amacı gereği yalnızca örgütsel davranış alanında yapılan çalışmalar ele alınmış, stratejik yönetim, örgüt kuramları, girişimcilik gibi alanlar araştırmaya dahil edilmemiştir. Bu nedenle kıyaslamaların verimli bir şekilde yapılabilmesi için örgütsel davranış kongresi yazınına



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

paralel bir şekilde, AOM yazınında da (mikro) örgütsel davranış ve liderlik çalışmalarına ağırlık verilmiştir.

### **3.3.Araştırmanın Sınırları**

Araştırma zaman ve bütçe kısıtları nedeniyle bildiri metinlerinin yalnızca anahtar kelime, başlık ve özet kısımlarının incelenmesi ile sınırlı kalmıştır. Ayrıca 2122 bildiri metninin tamamının analize dahil edilebilmesi söz konusu olmadığından %95 güven aralığında 325'i basit tesadüfî yöntemle seçilmiştir. Bu yöntemde her bir bildiri metnine numaralar atanarak rastgele numara oluşturan (random number generator) bir program vasıtasıyla 2122 bildiriden 325 bildiri tesadüfî olarak seçilmiştir. Bu yöntem araştırma örnekleme bir sınır getirmektedir. Buna ek olarak uluslararası örgütsel davranış literatürünün yalnızca AOM ile sınırlı olmadığı ancak türdeşlerine oranla örgütsel davranış literatürüne nispeten daha fazla bilimsel katkı sağladığı düşüncesiyle bu yayın tercih edilmiştir. Bu da yine örgütsel davranış yazınının dünyada ilerleyişinin incelenmesi açısından örnekleme bir sınırlılık getirmektedir.

### **3.4.Verilerin Analizi ve Değerlendirmeleri**

## **4. Sonuç**

Örgütsel davranış alanı, küresel boyutta öneminin anlaşılmasıyla birlikte daha fazla dikkat çekmektedir. Bu bağlamda örgütsel davranış alanında yapılan çalışmalar pek çok araştırmacı tarafından farklı araştırma yöntem ve metotlarıyla incelenmiş, alanın ilerleyişi hakkında bütüncül bir bakış açısı kazandırılmaya çalışılmıştır. Bu çalışmada alana katkıları ve daha önce vurgulanan eleştiriler de göz önünde bulundurularak, yerli yazında Örgütsel Davranış Kongresi ile küresel çapta faaliyet gösteren Academy of Management bildirilerinin bir karşılaştırması ve değerlendirmesi yapılmıştır. Örgütsel davranış alanında yapılan ulusal çalışmaların genellikle yurtdışındaki kavram ve çalışmaların yerli literatüre taşınması şeklinde gerçekleştiği, özellikle ABD literatürünün etkisinin fazla olduğu (Özen & Kalemci, 2009, s. 80) vurgulanmakla birlikte; tatmin, liderlik, bağlılık, adalet, performans, örgütsel vatandaşlık davranışı kavramlarının ABD literatürüne paralel bir şekilde daha sık çalışıldığı (Erdem, 2009, s. 74; Koyuncu, 2015, s. 133; Turgut & Beğenirbaş, 2016, s. 352) ifade edilmiştir.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Yapılan içerik analizi sonucunda en sık çalışılan konuların her iki yayında da liderlik, performans, bağlılık, tatmin ve adalet kavramları üzerine yoğunlaştığı tespit edilmiştir. Farklı olarak AOM yazınında *etik, negatif örgütsel davranışlar, çatışma ve etnik çeşitlilik* konularının yerli literatüre oranla çok daha fazla çalışıldığı, yerli yazında ise; *kültür, örgütsel ses ve sessizlik / çalışan ses davranışları, yenilikçilik / yaratıcılık ve inovasyon ile işte kalma ve işten ayrılma niyeti* konularının AOM yazınına oranla çok daha fazla çalışıldığı belirlenmiştir. Örgütsel davranış literatüründe derinlemesine gelişim gösterebilmiş konuların temel konular olarak kabul edilmesi, atıf kolaylığı ve kaynaklara erişim kolaylığı gibi nedenlerle daha sık çalışıldığı tahmin edilebilir ancak nispeten derinlemesine gelişim gösterememiş örgütsel damgalama, rutin davranışlar, benlik saygısı gibi konuların yerli yazında AOM literatürüne oranla çok daha az çalışıldığı ifade edilmektedir.

Yoğunluk analizi sonucu Örgütsel Davranış Kongresi bildirilerinin kümelenmesi, AOM bildirilerine göre daha güçlü olduğu tespit edilmiştir. Konuların kullanım sıklığına ilişkin bulgular ise içerik analizi sonuçlarıyla örtüşmektedir. Her iki yazının da ağ haritaları incelendiğinde liderlik çalışmalarının ön plana çıktığı dikkat çekmektedir. Ağ haritaları konular arası bağlantıların incelenmesi amacıyla bağlantı gücü metoduyla oluşturulmuş ve konular arasında kurulan bağlantı sıklıkları incelenmiştir. Buna göre; Örgütsel Davranış Kongresi bildirilerinde bağlantı gücü en yüksek konular sırasıyla; tatmin, liderlik, performans, bağlılık, işte kalma ve işten ayrılma niyeti, adalet, örgüt iklimi, örgütsel destek, stres ve inovasyon (yenilikçilik / yaratıcılık dahil) olarak hesaplanmıştır. AOM bildirilerinde ise bağlantı gücü en yüksek konular sırasıyla; liderlik, performans, tatmin, etik, negatif örgütsel davranışlar, bağlılık, pozitif örgütsel davranışlar, güven, çatışma, örgütsel vatandaşlık davranışı olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlar literatürle tutarlı olmakla birlikte derinlemesine gelişim seyreden konular bakımından AOM bildirileri ve Örgütsel Davranış Kongresi bildirilerinin paralellik gösterdiği ifade edilebilir. Buna rağmen birtakım farklılıklarda bulunmaktadır. Örneğin söz konusu yayınlarda yer alan çalışmaların, herhangi bir sınıflandırmaya dahil edilemeyen konular bakımından ve araştırma yöntemleri bakımından birbirinden farklılaştığı ifade edilebilir. Araştırmadan elde edilen deneyimler sonucunda AOM bildirilerinde betimleyici çalışmalar ve nitel araştırma yöntemlerinin daha fazla tercih





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

edildiği, Örgütsel Davranış Kongresi bildirilerinde ise ölçek geliştirme ve nicel araştırma yöntemlerinin daha fazla tercih edildiği sonucu çıkarılabilir.

Bu çalışmada örgütsel davranış alanında yerli (Örgütsel Davranış Kongresi) ve yabancı (AOM) bildirilerin konuları bakımından karşılaştırılması içerik analizi ve ağ analizi yöntemleriyle yapılmış ve sık çalışılan konuların birbirleriyle bağlantıları tespit edilmiştir. İleride yapılacak çalışmalarda araştırmanın amacı gereği çalışmaya dahil edilmeyen araştırma yöntemlerinin kıyaslanması yapılabilir. Farklı kongreler örnekleme dahil edilerek daha geniş kapsamlı çalışmalar yapılabilir.

### Kaynakça

- Berber, A. (2013). *Klasik Yönetim Düşüncesi*. İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım San. ve Tic. Ltd. Şti.
- Burack, E. H., Burack, M. D., Miller, D. M., & Morgan, K. (1994). New Paradigm Approaches in Strategic Human Resource Management. *Group & Organization Management*, 141-159. <https://doi.org/10.1177/1059601194192003> adresinden alındı
- Coşkun, H. E., & Tabak, A. (2016). 1995-2015 Yılları Arasında Örgütsel Davranış ve İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Dünya Ne Çalıştı, Biz Ne Çalıştık? Sorusunun İzini Sürmek. 4. *Örgütsel Davranış Kongresi* (s. 290-299). Adana: Çukurova Üniversitesi Kütüphane ve Dökümantasyon Daire Başkanlığı.
- Culnan, M. J., O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1990). Intellectual Structure of Research in Organizational Behavior, 1972-1984: A Cocitation Analysis. *Journal of the American Society for Information Science*, 453-458.
- Duygulu, E., & Sezgin, O. B. (2014). Türkiye'de Örgütsel Davranış Yazını Doktora Tezlerine Yönelik Bir İnceleme. 2. *Örgütsel Davranış Kongresi*, (s. 17-29). Kayseri.
- Erdem, F. (2009). Örgütsel Davranış Araştırmalarında Niş Alanlar Nasıl Belirleniyor? Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Yazını Üzerine Kısa Bir Değerlendirme. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 65-78.
- Follett, M. P. (1930). *Creative Experience*. London: Longmans, Green and Co.





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2011). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. Cengage Learning.
- Gürbüz, S., & Sıgır, Ü. (2015). Örgütsel Davranışa Giriş: Yönetim Bilimi ve Örgütsel Davranış Alanının Kuramsal Gelişimi. Ü. Sıgır, & S. Gürbüz (Dü) içinde, *Örgütsel Davranış* (3 b., s. 1-44). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Kızıldağ, D., & Özkara, B. (2014). Türkiye'de Örgütsel Davranış Araştırmalarındaki Yönelimler: Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Örneği. 2. *Örgütsel Davranış Kongresi*, (s. 1-8). Kayseri.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Koyuncu, S. C. (2015). Örgütsel Davranış Alanında Odaklanılan Konular ve Kullanılan Yöntemler: 2010-2015 Yılları Ulusal İşletmecilik Kongre Bildirileri Üzerine Bir İnceleme. *İş ve İnsan Dergisi*, 127-135.
- Miner, J. B. (2003). The Rated Importance, Scientific Validity, and Practical Usefulness of Organizational Behavior Theories: A Quantitative Review. *Academy of Management Learning & Education*, 250-268.
- Mowday, R. T., & Sutton, R. I. (1993). Organizational Behavior: Linking Individuals and Group to Organizational Context. *Annual Reviews of Psychology*, 195-229.
- Munsterberg, H. (1998). *Psychology and industrial efficiency* (Vol. 49 b.). A&C Black.
- Mustafa, A. (2013). *Organizational Behaviour*. London: Global Professional Publishing.
- O'Reilly, C. A. (1991). Organizational Behavior: Where We've Been, Where We're Going. *Annual Review of Psychology*, 427-458.
- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behaviour: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 85-97. doi:10.1207/s15327043hup1002\_2
- Organ, D. W. (2018). Organizational Citizenship Behavior: Recent Trends and Developments. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Özen, Ş., & Kalemci, A. (2009). Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nin Doğuşu, Kurumsallaşması ve Alana Etkileri. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 79-112.
- Özer, M. A. (2012). *21. Yüzyılın Modern Yönetimi İçin Geleceğe Yön Veren Yönetim Guruları*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2004). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Örgütsel Davranış - Organizational Behavior*. (İ. Erdem, Çev.) Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık.
- Sims, R. R. (2002). *Managing Organizational Behavior*. Westport: Quorum Books.
- Staw, B. M. (1984). Organizational Behavior: A Review and Reformulation of the Field's Outcome Variables. *Annual Review of the Psychology*, 627-666.
- Şeker, M., Erol, E., Karabat, B. Ç., & Pehlivan, D. (2014). İKY Perspektifi ile Örgütsel Davranışa Akademik Açıdan Bakış. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 86-101.
- Tsui, A. S., Nifadkar, S. S., & Ou, A. Y. (2007). Cross-National, Cross-Cultural Organizational Behavior Research: Advances, Gaps, and Recommendations. *Journal of Management*, 426-478.
- Turgut, E., & Beğenirbaş, M. (2016). Türkiye'deki Örgütsel Davranış Yazınına Bakış: Örgütsel Davranış Kongrelerinin Yazar ve İçerik Yönünden Ağ Analizi ile İncelenmesi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 328-354.
- Yıldırım Okutan, E., & Erdoğan, H. (2017). Türkiye'de Son On Yıldaki Örgütsel Davranış Kongrelerindeki Yönelimler: Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi ve Örgütsel Davranış Kongresi Örneği. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 107-117.



## ÖRGÜTSEL HAFIZAYI KAYDETMEDE İŞ ANALİZİ ÇALIŞMASI BİR VAKIF ÜNİVERSİTESİ İNCELEMESİ

Gökçe TOPÇU TAŞPINAR

*İstanbul Üniversitesi, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Pr. Doktora Öğrencisi,*  
[gokcetopcu@arel.edu.tr](mailto:gokcetopcu@arel.edu.tr)

### Özet

Küreselleşen dünyayla birlikte bilgiyi yaratma ve yönetmenin önemi gün geçtikçe değer kazanmaktadır. Bilgiyi kodlamak, transfer etmek, paylaşmak kadar bilgiyi örgütün hafızasında saklamak ta son derece önemlidir. Örgütlerin, örgütsel hafıza ile ilgili yaşadıkları en önemli sorunlardan birisi örgütsel hafıza kaybı ve/veya çalışanların sahip oldukları birtakım bilgileri kendi hafızalarında kodlamaları, örgütün hafızasına aktaramamalarıdır. Bu bağlamda bilgileri örgütün hafızasına entegre edebilmenin yollarından biri iş analizi çalışması olarak karşımıza çıkmaktadır. İş analizi, işlerin içerdiği görev, sorumluluk ve çalışma koşullarını belirlemeye yönelik çeşitli çabalarla işlerin birbirleriyle olan ilişkilerini ve işleri yapacak kişilerde bulunması gereken bilgi, beceri, yetenek ve yetkinliklerle ilgili bize birtakım bilgiler veren bir çalışmadır. İş analizi çalışmasıyla birlikte örgütsel bilgiler kodlanıp, kayıt altına alınıp depolanacaktır. Böylece hem hali hazırda çalışan personel hem de örgüt bünyesine yeni katılacak bireyler örgütün bilgilerine rahatlıkla erişeceklerdir. Bu çalışmada, örgütsel hafızayı kaydetmek ve örgütün birtakım örtük bilgilerini açık bilgiye dönüştürebilmek için iş analizi çalışmasının değeri vurgulanacaktır. Bu doğrultuda, çalışmada, İstanbul'da bulunan bir vakıf üniversitesinde yapılan iş analizi çalışması incelenecek ve örgütsel hafızaya katkısı değerlendirilecektir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Hafıza, İş Analizi, Örgütsel Hafıza Mekanizması.

### GİRİŞ

Örgütsel seviyede gerçekleşen enformasyon işleme, kullanma ve depolama faaliyetlerinin bütünü örgütsel hafıza olarak tanımlanmaktadır (Moorman ve Miner, 1997: 92). Walsh ve Ungson (1991)'a göre, örgütteki bireyler sahip oldukları deneyim ve gözlemler sonucunda elde ettikleri bilgileri hafızalarında saklayarak inançlarını,



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

varsayımlarını, değerlerini şekillendirirler. Bireylerin şekillendirdiği bu yapılar kültür, dönüşüm, örgüt yapısı, ekoloji ve dış arşivlerle birleşerek örgütsel hafızayı oluşturur (Spender, 1996: 2; Stijn ve Wensley, 2001: 6). Bir örgütün enformasyonu elde etme sürecinde, bireylerin algılarının yattığı bilinmektedir. Söz konusu olan bu bireysel algılar kişiden kişiye değişkenlik göstermektedir yani bireyler dönüşüm sonucunda elde ettikleri bilgileri değişik yollarla kullanmaktadırlar. Örgüt temelindeki bir işi gerçekleştirirken veya bir sorunu çözerken bireylerin sahip oldukları bilgileri farklı yöntemlerle kullanmaları sebebiyle kolektif bir örgütsel perspektif oluşturulamamaktadır.

Ortak örgütsel yorumu yapabilmenin yolu bireylerin sahip oldukları tüm yorumlara ulaşabilmekten geçmektedir. Bu durum gerçekleştiğinde bilgiler, bireysel statüden çıkıp örgütsel statüye erişmekte, örgüte yeni katılan bireyler ve örgütten ayrılan bireylerin yaptıkları işi gerçekleştirecek çalışanlar için bir avantaj yaratacak ve depodan erişime açılacaktır. Depolama işlemini gerçekleştirirken iş analizi çalışması büyük katkı sağlamaktadır. İş analizi çalışmasıyla birlikte, işi yapan kişilerle ilgili çeşitli bilgiler ve işin fiziksel unsurlarıyla ilişkiler, işin içerdiği görevleri yerine getirmek için kullanılan teknikler, işin tamamlanmasıyla elde edilecek çıktı ve işin amaçları, işgörende bulunması gereken bilgi, beceri, yetenek ve yetkinlikler ve işin fiziksel gerekleri ortaya çıkacak böylece örgüt hafızasına büyük oranda katma değer sunulacaktır.

Bu çalışmada, örgütsel hafızayı kaydetmede iş analizi çalışmasının öneminin vurgulanması amaçlanmaktadır. Örgütsel hafızayı kaydetmede iş analizi çalışmasının rolü açısından literatüre katkı sağlaması amaçlanmakta, araştırmacı ve kuruluşlara yol göstermesi beklenmektedir.

## **1. Örgütsel Hafıza ve İş Analizi Kavramları**

### **1.1. Örgütsel Hafıza**

Örgütsel hafızayı tanımlamadan önce hafıza kavramını açıklamak daha anlamlı olacaktır. Hafıza, bireylerin yaşadıklarını, öğrendiklerini ve tüm bunların geçmişle olan



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

ilişisini bilinçli bir şekilde zihinde saklayabilme gücüdür. Bilgilerin depolaması, saklanması ve sonrasında ise geri çağırması olarak ta tanımlayabiliriz. Bu ve buna benzer tanımlar bireyle ilgili olsalar da bir kısım uzmanlar, hafızanın bireyler üstü topluluklarda da var olabileceğini söylemekte; hafıza fonksiyonunu gerçeklerin (enformasyonun) tutulduğu bir depo olarak görmekte ve ona sadece bireylerin değil; çok sayıda bireyden oluşan bir topluluğun yani bir örgütün de sahip olabileceğini öne sürmektedir (Walsh ve Ungson, 1991, 58-59).

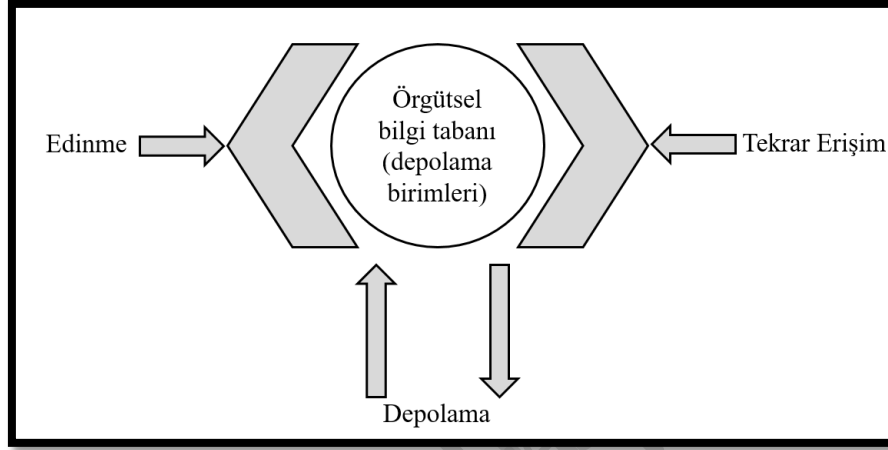
Örgütlerin sahip oldukları bilgileri etkili ve efektif şekilde yönetip yönlendirebilmeleri için geçmişlerinde elde ettikleri bilgileri gelecek kararlarında isabetli bir şekilde kullanabilmeleri gerekmektedir. Bir başka deyişle örgütlerin sahip oldukları bilgileri birbirlerine entegre etmesi bu doğrultuda yeni bilgiler üretmesi ve ürettikleri bu bilgileri erişime açıp paylaşması gerekmektedir. Bu durum sonucunda da örgütlerde örgütsel hafıza dediğimiz kavram ortaya çıkmaktadır. Örgütsel hafıza, bireylerin geçmiş deneyimleri sonucunda öğrendikleri ve bu doğrultuda gelecek kararlarının etkilendiği kümülatif bilgi ve yetenekleridir. Örgütsel hafıza, uygun sembollerin kullanılması yoluyla enformasyonu kodlayan, kodlanan enformasyonu örgütsel hafıza mekanizması için tasarlanmış olan depolama birimlerinde saklayan, böylece enformasyonun geçmişten geleceğe aktarılmasını sağlayarak maliyetleri düşüren, etkin bir karar verme sürecinin gerçekleşmesine katkıda bulunan ve örgütsel hayata dair bir anlayış sağlayan bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Stein ve Zwass, 1995: 86; Johnson ve Paper, 505; Stein, 1995: 17).

Walsh ve Ungson (1991) örgütsel hafızayı, örgütün geçmişinden depolanmış bilgileri şu andaki kararlarla ilgili hale getiren yapı olarak tanımlamaktadır. Kransdorff ve Williams (2000)'a göre örgütsel hafıza, çalışanların örgüt için çalışırken elde ettikleri toplam bilgilerden oluşur.

Örgütsel öğrenme sürecinin etkin bir şekilde gerçekleşebilmesinin önemli unsurlarından biri de örgütsel hafızadır. Öğrenmeyi bireylerin davranışlarında gerçekleşen değişiklikler olarak tanımlarsak örgütsel değişimin kilit noktalarından birisi, sahip olduğu bilgilerin çözümlenmesi ve bu doğrultuda örgütsel hafızanın kurgulanmasıyla alakalıdır.

Walsh ve Ungson'a göre örgütsel hafıza üç temel fonksiyonu üstlenmektedir. Bunlar; edinme, depolama ve tekrar erişimdir (Walsh J.P. ve Ungson G.R., 1991: 64).

Şekil 1. Örgütsel Hafıza Mekanizması



**Kaynak:** Walsh J.P. and Ungson G. R. (1991). "Organizational Memory", The Academy of Management Review 16(1): 61.

İlk temel fonksiyon olan edinme fonksiyonunda örgütte temsilciler tarafından verilmiş olan bütün kararlar ve sonuçlandırılan tüm işlemlerle ilgili olan enformasyon hafızaya alınmaktadır. Kararlar ve işlemlerle ilgili sürece etki eden problem veya bir takım olaylara dair enformasyon örgütteki ilgili bireylerin hafızasında saklanmaktadır. Ayrıca örgütün topyekün olarak söz konusu uyarıcılara dair tepkileri de depolanmakta bu sayede de örgüte dair verilen kararlara ilişkin tüm yorum ve sonuçlar bir bütün olarak örgütün hafızasını oluşturmaktadır (Walsh ve Ungson, 1991:62; Kloot, 1997:56).

Depolama fonksiyonunda aslolan enformasyonun örgütte saklı tutulmasıdır. Bazı teorisyenler örgütsel hafızanın standart faaliyet prosedürlerinde depolandığını savunmaktayken diğerleri de depolamanın sadece beyin ve kağıtlardan ibaret olduğuna inanmaktadır (Walsh ve Ungson, 1991: 58). Ayrıca Walsh ve Ungson (1991) depolama 6 ünite gerçekleşmektedir. Bunlar; bireyler, kültür, dönüşümler, yapılar, ekoloji ve dışsal arşivlerdir.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Tekrar erişim fonksiyonu ise depolanmış olan enformasyonun tekrar kullanıma geçirilmesini ifade etmektedir. Tekrar erişimin otomatik versiyonunda ilgili enformasyona herhangi bir çaba harcamadan erişilebilmekteyken, kontrollü versiyonunda geçmiş deneyimlerle ilişkilendirme yapılarak söz konusu enformasyona bilinçli, planlı ve amaçlı erişim durumu vardır (Nevo ve Wand, 2005: 549-550).

### 1.2. İş Analizi

Tarihsel olarak yönetim düşüncesini incelediğimizde, işletmelerin en az kaynağı kullanarak maksimum faydayı etkili bir şekilde elde edebilmeleri için işleri incelenmesi fikrinin ilk kez Taylor döneminde ortaya atıldığı bilinmektedir. Zaman - hareket etütleri, standartlaşma, işbölümü ve uzmanlaşma gibi çalışmalar, işlerin en basit parçalarına ayrılarak işgörenler tarafından en kısa zamanda ve hatasız bir şekilde gerçekleştirmeleri için bu fikri destekleyici zemini hazırlamışlardır.

İş analizi belirli bir işin sorumluluklar ve yapılaş işlemleriyle ilgili bilgilerin toplanması ve toplanan bilgilerin incelenmesi sürecidir. Her bir işin özelliğini ve o işin yapıldığı çevre şartlarını gözlem ve inceleme yoluyla belirleme ve bunlarla ilgili bilgileri kaydetme işlemidir. Burada, işi oluşturan etkinlikler ve görevlerle, bu işin başarılı bir biçimde yapılması için gerekli olan ustalık, bilgi, yetenek ve sorumluluklar belirlenir. Diğer taraftan da söz konusu işin hangi çevre ve koşullar altında yapıldığı belirlenir (Sabuncuoğlu, 2009: 40-43).

İş analizi çalışması insan kaynakları departmanına iş değerlendirme, işgören değerlendirme, işgören seçim, temin ve yerleştirme, kariyer planlama, işgören eğitimi gibi fonksiyonları gerçekleştirmede yardımcı olurken, aynı zamanda çalışma şartlarını iyileştirme, üretim standartlarını düzenleme, iş ve işgören verimliliğini arttırma, mesleki gelişim programlarına destek sunma ve işgören kayıt ve istatistiklerine temel oluşturma gibi amaçları yerine getirmek için de yapılmaktadır.

Yapılan iş analizi çalışması sonucunda işletmedeki işler, görevler, sorumluluk alanları, kullanılan makine, ekipman, araç ve materyaller, iş üzerindeki kontrol, başarı standartları, örgütsel ilişkileri fiziksel faktörler ve iş çevresi, eğitim, deneyim ve kişisel gerekler gibi bilgi türleri elde edilir (Bayraktaroğlu, 2006: 3).





## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

İş analizi çalışmaları sadece insan kaynakları fonksiyonunun bir işi olarak görülmemelidir. İşletme içerisindeki tüm işler detaylı bir şekilde incelendiğinden örgütün tamamına yayılması gerekmektedir. İş analizi çalışması yapılırken öncelikle örgütü tanımak en önemli gerekliliklerdendir. Hangi bilgilerin hangi yöntemlerle toplanacağı, kimler tarafından sürecin yürütüleceği, örgütün temel amaçları detaylı bir şekilde oluşturulup ardından bu çalışmayı yapacak ekip oluşturulur. Ekip, iç kaynaklardan (işletmede çalışan personel) ve / veya dış kaynaklardan (uzman kişiler) seçilerek eğitilir. Ardından gözlem, görüşme, soru formuyla anket yöntemlerinden biri veya hepsi kullanılarak bilgi ve belgeler toplanır. Sonrasında elde edilen bilgi ve belgeler doğrultusunda örgütün ihtiyacına göre belirli çıktılar oluşturulur. İş analizi sonucunda iş tanımları, iş gerekleri, iş akışları oluşturulup, iş tasarımı, iş basitleştirme, iş genişletme, iş zenginleştirme, iş rotasyonu çalışmaları kurgulanabilir.

### **2. Araştırmanın Yöntemi ve Kapsamı**

Araştırma İstanbul'da bulunan 2007 yılında kurulan orta düzey turnover oranı bulunan bir vakıf üniversitesinde çalışan idari personel üzerinde yapılmıştır. Üniversitenin operasyonel işleri idari personel tarafından yürütüldüğünden çalışmada bu kadro üzerinde yoğunlaşmıştır. Araştırma üniversite idari personelin iş yapış ve bilgiyi paylaşım biçimlerinin örgütsel hafızaya katkısını tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Felsefik varsayımımız yorumlayıcı, araştırma yöntemimiz örnek olay çalışması ve analiz tekniğimiz içerik ve doküman analizidir. Veriler yarı yapılandırılmış birebir mülakat, birimlerin kullandığı yazılı tüm dokümanların analizi ve katılımcı gözlem yoluyla toplanmış olup verilere kodlama tekniği uygulanmıştır.

Söz konusu üniversitede uygulanan iş analizi çalışması ve örgütsel hafıza soru formu İnsan Kaynakları Departmanı Yöneticisi ve çalışanları ile birlikte yapılandırılmış ve çalışanların iş yaparken bilgiyi paylaşma ve kullanım şekilleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma yapılırken kurumdaki idari kadro çalışanlarının çalışma süreleri, çalışan sayıları, tecrübe ve eğitim durumları incelenmiştir. Uzun vadede üniversitedeki iş analizi çalışmasının sadece arşivde kalabileceği ve efektif bir şekilde örgütün hafızasını korumaya yardımcı olamayacağı düşünülerek analizin ve beraberinde yapılan



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

soru formunun gerek yöneticilerin gerekse astlarının işlerini yaparken kullandıkları süreçleri ve aşamaları ortaya çıkartabilmek üzere yöntem ve kapsam belirlenmiştir. Bu bağlamda çalışmanın amacı, literatürdeki incelemeler paralelinde, örgütsel hafızayı koruyabilmek ve örtük bilgilerin açık bilgilere dönüştürmeye yönelik olarak iş analizi çalışmasını gerçekleştirmektir. İş analizi formu ve örgütsel hafıza soru formu 3 haftalık bir çalışmanın ardından oluşturulmuştur.

İş analizi formu 19 ana soru grubundan oluşmaktadır. İş analizi formuyla çalışanın yaptığı işin gerektirdiği kişisel özellikler, yapılan işin genel amacı, işin ağırlıklı çabası, çalışanın sorumlu olduğu kişi/kişiler, gözetimi altındaki kişi/kişiler, işlerinin sıklık dereceleri, yetkileri, bilgi alışverişinde bulunulan kurum içi ve kurum dışı birim ve kişiler, oryantasyon gereklilikleri, devredilemez işler ve gerekçeleri, hazırlanılan raporlar ve kapsamaları, iş kapsamında olmamasına rağmen yapılan görevler ve o görevin asıl sahibinin hangi pozisyonun olması gerektiği, eğitim ihtiyaçları gibi konular sorgulanmıştır. İş analizi formu toplam 137 idari personel içinden 122 personele uygulanmıştır.

**Tablo 1. İş Analizi Formunun Boyutları**

|                                                                                   |                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Yaptığınız iş ne tür kişisel özellikler gerektiriyor?<br><br>(Kişisel Özellikler) | Cinsiyet                                                                      |
|                                                                                   | Yaş Aralığı                                                                   |
|                                                                                   | Askerlik                                                                      |
|                                                                                   | Eğitim Düzeyi                                                                 |
|                                                                                   | Yabancı Dil Bilgisi                                                           |
|                                                                                   | Tecrübe                                                                       |
|                                                                                   | Kullanılan Teknolojik Araç-Gereçler                                           |
|                                                                                   | Ehliyet                                                                       |
|                                                                                   | Seyahat                                                                       |
|                                                                                   | Fizyolojik Özellikler (fobi, alerji, tansiyon, kalp, hareket/duyularla ilgili |



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

|                                                                                                         |                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                         | engeller vb.)                                                            |
| Yaptığınız işin genel amacı nedir?                                                                      |                                                                          |
| Yaptığınız işin gerektirdiği ağırlıklı çaba ne kadardır? (Ağırlıklı çaba türü)                          | Zihinsel Çaba                                                            |
|                                                                                                         | Fiziksel Çaba                                                            |
| Kime/kimlere karşı sorumlusunuz?                                                                        | Ad-Soyad / Unvan / Verdiği Görev                                         |
| Gözetiminiz altında kimler var?                                                                         | Ad-Soyad / Unvan / Verilen Görev/<br>Sorumluluk Derecesi                 |
| İşlerinizin sıklık derecesi ve ortalama süresi (saat/gün) nasıldır?                                     | Günlük / haftalık / aylık / belirsiz zaman aralıklarıyla yapılan işler   |
| İşinizi gerçekleştirmek için sahip olduğunuz yetkiler nelerdir?                                         |                                                                          |
| Kurum içinde bilgi alışverişinde bulunduğunuz birimler ve sıklık dereceleri nelerdir?                   | Yaptığınız İş / Bağlantılı Birim / Sıklık (Saat/Gün)                     |
| Kurum dışında bilgi alışverişinde bulunduğunuz birimler ve sıklık dereceleri nelerdir?                  | Yaptığınız İş / Bağlantılı Birim / Sıklık (Saat/Gün)                     |
| Bir başkasına devredilemez işleriniz nelerdir?                                                          | İş / Nedeni                                                              |
| Hazırladığınız raporlar nelerdir?                                                                       | Rapor Adı / Raporun Verildiği Kişi ve Unvanı / Raporlama Sıklığı         |
| Alacağınız hangi eğitim programları bu görevi daha etkin bir şekilde gerçekleştirmek için faydalı olur? |                                                                          |
| Göreviniz olmadığı halde düzenli olarak yaptığınız görevler var mı?                                     | Göreviniz olmadığı halde yaptığınız işler / Görevi yapması gereken unvan |
| Göreviniz içinde olduğu halde düzenli olarak başkaları tarafından yapılan görevleriniz var mı?          | Başkaları tarafından yapılan görevleriniz / Görevi yapan kişinin unvanı  |



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

|                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| İşinizde sağlığınıza riske sokacak herhangi bir unsur var mı?                                                          |
| Çalışma yerinizdeki fiziki koşullar işinizi rahat yapmanız için yeterli mi? Cevabınız hayır ise önerileriniz nelerdir? |
| İşinizin en zor ve yorucu yönü / yönleri nelerdir?                                                                     |
| Biriminizdeki işlerle ilgili iş akışı, organizasyon, görev dağılımı vb. tespit ettiğiniz aksaklıklar varsa belirtiniz. |
| İşinizle ilgili olan fakat sorularımızda olmayan ayrıntılar varsa belirtiniz.                                          |

Çalışma kapsamında, iş analizi görüşmelerinin ardından çeşitleme yapabilmek adına çalışanların örgütsel hafızaya katkılarını tespit edebilmek için bir soru formu kurgulanmıştır. İş analizi çalışmasını desteklemek amacıyla açık uçlu toplam 21 sorudan oluşan Dunhem ve Burt'un oluşturduğu 5 boyutlu Örgütsel Hafıza ölçeği kriter alınarak oluşturulan soru formu, çalışmanın ikinci aşamasını içerdiğinden yalnızca 1 araştırmacı tarafından ve 4 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma için önemli kısıtlardan biri de budur. Boyutlar; sosyo-politik bilgi, mesleki bilgi, harici ağ, sektör bilgisi ve tarihtir (Dunhem ve Burt, 2013: 132). Biraz önce de belirtildiği üzere soru formu toplamda 4 çalışana uygulanmıştır. Bu çalışanlardan iki tanesi yönetici iki tanesi de çalışan pozisyonlarındadır. Bu çalışanların seçilirken; kurumda geçen çalışma süreleri, toplam iş tecrübeleri, kurum içi ilişkileri vb. etkenler dikkate alınmıştır. Biraz önce de belirtildiği üzere araştırmanın kısıtlarından bir tanesi bu olup, çalışmanın ilerleyen kısımlarında kişi sayısının artırılması hedeflenmektedir.

**Tablo 2. Örgütsel Hafıza Soru Formunun Boyutları**

|                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| (1) Sosyo-politik bilgi                                                                     |
| 1. Bu kurumda kabul edilebilir davranış modelini temsil edenler var mı? Neden / kimler?     |
| 2. Kendinizi bu kurumda iyi hissediyor musunuz? Evet ise, iyi hissettiren özellikler neler? |
| 3. Bir fikir / proje önerdiğinizde kurumda desteğe ihtiyacınız var mı? Neden / kimler?      |
| 4. Bu kurumda neler olduğunu herkesten iyi bilenler var mı? Neden / kimler?                 |



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

|                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5. Bu kurumda bir fikir nasıl ilerletilir?                                                                                        |
| 6. Bu kurumda alınan önemli kararlardan sorumlu olanlar var mı? Neden / kimler?                                                   |
| 7. Örgütsel kararlar farklı departmanlarda ne anlama gelir? Neden?                                                                |
| (2) Mesleki bilgi                                                                                                                 |
| 8. İşinizde etkili bir şekilde çalışıyor musunuz? Nasıl öğrendiniz?                                                               |
| 9. İşinizin gerektirdiği tüm işlere hakim misiniz? O işler neler? Nasıl hakim olmayı öğrendiniz?                                  |
| 10. İşinizin bu kuruma özgü yönleri neler?                                                                                        |
| 11. İşinizin içerdiği görevlerin ne anlama geldiğini biliyor musunuz? Ne anlama geliyor? Nasıl öğrendiniz?                        |
| (3) Harici ağlar                                                                                                                  |
| 12. İşinizle ilgili tavsiyeler almanız gerektiğinde kimlere gidersiniz? Neden?                                                    |
| 13. Sektörle ilgili doğru haberleri almanız gerektiğinde kimlere gidersiniz? Neden?                                               |
| 14. Karşılıklı paylaşım veya işle ilgili bilgilerin paylaşımı için ortak bir ağınız var mı? Oluşturmak kimin fikriydi? Neden?     |
| (4) Sektör bilgisi                                                                                                                |
| 15. Bu sektördeki diğer kurumların nasıl çalıştığını bilir misiniz? Nereden?                                                      |
| 16. Bu sektördeki benzer kuruluşların performanslarını bilir misiniz? Nereden?                                                    |
| 17. Bu kurumun başlıca başarısı nedir, bilir misiniz? Nereden, nasıl öğrendiniz?                                                  |
| (5) Tarih                                                                                                                         |
| 18. Hangi hatalar bu kuruma gerçekten zarar verir? O hatalar nelerdir ve neden?                                                   |
| 19. Organizasyonun geçmişini düşündüğümüzde pişmanlık duyduğunuz bir şey yaptınız mı? Pişmanlık duyması gerekenler var mı? Neden? |
| 20. Bu kurumun geçmişindeki önemli dönüm noktaları neler? Neden?                                                                  |
| 21. Bu kurumdaki büyük hatalarda kimler sorumlu tutulmaktadır, neden? Onları sorumlu                                              |



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

tutanlar kimlerdir, neden?

Aynı zamanda çalışma süresince katılımcı gözlem de yapılmış olup, çalışanların kullandıkları tüm dokümanlar analiz edilmiştir. Formlardan elde edilen bilgiler kodlama tekniği ile çözümlenmiştir.

### 3. Araştırmanın Bulguları

Üniversite 2007 yılında İstanbul'da kurulmuş olup, şu an 2 yerleşkede hizmet vermektedir. 390 akıllı sınıf, 50 laboratuvar, 2 kütüphane, konferans salonları, etkinlik alanlarıyla hizmet vermektedir. İdari birimleri arasında; 8 adet daire başkanlığı, 8 adet merkezi, 1 adet uluslararası ve erasmus ofisi, 1 adet stüdyosu bulunmaktadır. Akademik birimleri ise; 6 adet fakülteden, 3 adet yüksekokuldan, 1 adet meslek yüksekokulundan, 3 adet enstitüden oluşmaktadır.

Çalışmanın yapıldığı idari birimleri ayrıntılı incelemek gerekirse; daire başkanlıkları; Genel Sekreterlik, Basın, Tanıtım ve Halkla İlişkiler Daire Başkanlığı, Bilgi İşlem Daire Başkanlığı, İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı, Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı, Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı, Personel Daire Başkanlığı ve Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı'ndan oluşmaktadır. Merkezler arasında; Bilimsel Araştırma Projeleri Merkezi, Kariyer Planlama, Uygulama ve Araştırma Merkezi, Psikolojik Danışma, Rehberlik Uygulama ve Araştırma Merkezi, Sürekli Eğitim Merkezi, Uzaktan Eğitim Merkezi, Uluslararası Stratejik Araştırmalar Uygulama ve Araştırma Merkezi, Kuluçka ve Girişimcilik Merkezi ve Gençlik Çalışmaları Merkezi bulunmaktadır. Uluslararası Ofis ve Erasmus Ofisi öğrenci değişim programları kapsamında hizmet vermektedir. Ayrıca Stüdyo ve Radyo'da idari birim olarak yapılandırılmıştır. Tüm bu idari birimlerde üst düzey yönetici olarak toplam 8 daire başkanı, 9 merkez müdürü bulunmaktadır. Ayrıca enstitü, fakülte, yüksekokul ve meslek yüksekokuluna bağlı olarak çalışan idari personel de bulunmaktadır.

Tüm bu idari birimlerde üst düzey yönetici olarak toplam 8 daire başkanı, 9 merkez müdürü bulunmaktadır. Ayrıca enstitü, fakülte, yüksekokul ve meslek yüksekokuluna



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

bağlı olarak çalışan idari personel de bulunmaktadır. Yukarıda da vurgulandığı üzere, son rakamlara göre Üniversite genelindeki toplam idari personel sayısı 137 kişidir. Çalışma 122 kişi üzerinde uygulanmıştır. Ayrıca taşeronla bağlı olarak çalışan ve idari yükümlülükleri yerine getiren 45 personel bulunmaktadır. Çalışma bu personel üzerinde uygulanmamıştır.

Yapılan iş analizi çalışması öncelikli olarak birimlerde yapılan işlerin belirlenmesi, işlerin görevlere ayrılması ve görev tanımlarının oluşturulması, birimin işi olmayan süreçlerin tespit edilerek ayrıştırılması ve ilgili birime aktarılması, ortada kalan işlerin belirlenmesi, unvan ağacının çizilmesi, idari organizasyon şemasının oluşturularak emir-komuta birliği ilkesinin uygulanması ve standartlaşma sürecini başlatarak örtük bilgilerin açık bilgilere dönüştürülmesi ve buna paralel olarak örgütsel hafızanın somutlaştırılması maksadıyla yapılmıştır.

Yapılan iş analizi çalışması sonucunda toplamda 267 adet doküman incelenmiş ve standartlaştırılmış olup, 20 birim için 80 adet görev tanımı, 113 adet iş akışı ve 17 adet birim şeması oluşturulmuştur. Söz konusu birimlerden elde edilen çıktılar aşağıdaki tabloda sunulmuştur:

**Tablo 3. İş Analizi Çalışması Çıktıları**

| Birim Adı                                           | İş Akışı / Görev Tanımı<br>Birim Şeması         |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Basın, Tanıtım ve Halkla İlişkiler Daire Başkanlığı | 6 iş akışı<br>8 görev tanımı<br>1 birim şeması  |
| Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı             | 7 iş akışı<br>10 görev tanımı<br>1 birim şeması |
| Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı         | 3 iş akışı<br>4 görev tanımı<br>1 birim şeması  |





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

|                                                   |                                                  |
|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı              | 16 iş akışı<br>7 görev tanımı<br>1 birim şeması  |
| Personel Daire Başkanlığı                         | 12 iş akışı<br>4 görev tanımı<br>1 birim şeması  |
| Bilgi İşlem Daire Başkanlığı                      | 7 iş akışı<br>10 görev tanımı<br>1 birim şeması  |
| Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı                   | 6 iş akışı                                       |
| Bilimsel Araştırma Projeleri Merkezi              | 9 iş akışı<br>4 görev tanımı<br>1 birim şeması   |
| Kariyer Planlama, Uygulama ve Araştırma Merkezi   | 6 iş akışı<br>6 görev tanımı<br>1 birim şeması   |
| Sürekli Eğitim Merkezi                            | 3 iş akışı<br>2 görev tanımı<br>1 birim şeması   |
| Uzaktan Eğitim Merkezi                            | 7 iş akışı<br>4 görev tanımı<br>1 birim şeması   |
| Psikolojik Danışma, Uygulama ve Araştırma Merkezi | 3 iş akışı<br>2 görev tanımı<br>1 birim şeması   |
| Uluslararası Ofis / Erasmus Ofisi                 | 12 iş akışı<br>10 görev tanımı<br>2 birim şeması |
| Enstitü / Fakülte / Yüksekokul Sekreterlikleri    | 13 iş akışı<br>4 görev tanımı<br>2 birim şeması  |
| Yabancı Diller Yüksekokulu                        | 2 görev tanımı<br>1 birim şeması                 |
| Stüdyo & Radyo                                    | 3 iş akışı                                       |



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

|                      |                                  |
|----------------------|----------------------------------|
|                      | 2 görev tanımı<br>1 birim şeması |
| Akademik Yazım Ofisi | 1 görev tanımı                   |

Uluslararası Ofis ve Erasmus Ofisi çalışmalarını ortak yürüttüğünden ve görevli personel 2 birimde ortak olduğundan bu 2 birimde çalışma eşzamanlı yürütülmüş olup ortak süreçler oluşturulmuş fakat her birim için farklı görev tanımları yazılmıştır. Aynı şekilde enstitü, fakülte ve yüksekokul sekreterliklerinde görev yapan idari personel için çalışmalar eşzamanlı yürütülmüş olup ortak süreçler oluşturulmuş fakat her birim için farklı görev tanımları yazılmıştır. Uluslararası Stratejik Araştırmalar Uygulama ve Araştırma Merkezi ile Kuluçka ve Girişimcilik Merkezi'nde görev yapan yönetici ve çalışanlar akademik personelden oluştuğu için çalışma bu birimlerde uygulanmamıştır. Üst yönetim ile yapılacak görüşme ve alınacak onay sonucunda çalışmanın bu birimlerde de gerçekleştirilmesi planlanmaktadır. Genel Sekreterlik biriminin iş yoğunluğu nedeniyle çalışma henüz gerçekleştirilememiştir. Ayrıca Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'nda unvanlarla ilgili revizyon çalışması yapılacağı için görev tanımları hazırlanamamıştır. Akademik Yazım Ofisi için yalnızca görev tanımı çalışması yapılmış olup, Yabancı Diller Yüksekokulu'nda görev yapan 1 koordinatör ve 33 okutman için herhangi bir süreç analizi çalışması yapılmamış sadece 2 görev tanımı yazılmıştır. Ayrıca çalışmanın yapıldığı tüm birimlerden gelen kurum içi iyileştirme önerileri genel raporda aksiyon listesi altında toplanmış olup üst yönetime sunulmuştur ve takibi düzenli olarak sağlanmaktadır.

### 4. Sonuç

Örgütsel seviyede gerçekleşen enformasyon işleme, kullanma ve depolama faaliyetleri bütünü örgütsel hafıza olarak adlandırılmaktadır (Moorman ve Miner, 1997: 92). Yapılan iş analizi çalışması sonucunda birimlerden elde edilen veriler birleştirilerek iş akışları oluşturulmuş olup enformasyon işlenmektedir. Söz konusu iş akışları ve standartlaştırılan dokümanları ilgili tüm birimlerin erişimine açarak kullanmalarına yardımcı olmakla birlikte kurumun intranetine yükleyerek depolanması sağlanmıştır. Örgüt çalışanlarının algıları bireyden bireye farklılık göstereceğinden örgüt içerisindeki



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

olay, durum veya sorunlara karşı ortak bir bakış açısının gerçekleştirilmesinin tek yolu paylaşmaktan geçmektedir. Böylece bir üst akıl geliştirilerek, kritik pozisyonlarda çalışan personel örgütten ayrılrsa bile tüm bilgiler bu sayede depolanmaktadır. Örgütsel hafızayı örgütte çalışan bireylerin sahip oldukları bilgi, beceri, yetenek ve yetkinliklerinin yani tecrübelerinin toplamı olarak tanımlarsak, yaptığımız bu iş analizi çalışması sonucunda bireylerin işleriyle ilgili sahip oldukları tüm bu bilgileri kaydetmiş ve erişime açmış olmaktadır. Moorman ve Miner'e göre, örgütsel hafıza örgüt üyelerinin hafızalarının salt toplamından daha fazlasını ifade etmekte ve örgüte pek çok açıdan önemli katkılar sunmaktadır (Moorman ve Miner, 1997: 92). Örgütsel hafıza beraberinde rekabet avantajının belirginleşmesi, örgütsel öğrenmenin artması, otonominin artması ve düşük işlem maliyeti gibi avantajlar sunmaktadır. Yaptığımız iş analizi çalışması sonucunda farklı üniversitelerin benzer birimlerinde işlerin nasıl yapıldığıyla ilgili bilgileri zamanında farklı kurumlarda eşdeğer pozisyonlarda çalışmış çalışanlarımızdan edinerek bir benchmarking yapmış olup iş akışlarını çizerken bu bilgilerden de faydalanılmıştır. Ayrıca çizilen tüm akışlar sharepoint aracılığıyla kurum içinde paylaşılarak örgütsel öğrenmeye katkı sağlanmıştır. Görev tanımları yazılırken çalışanların yetki ve sorumluluk alanları üst düzey yöneticileri vasıtasıyla yeniden tanımlanmış olup yetki-sorumluluk denkliği düzenlenmiştir.

Walsh ve Ungson'un *Örgütsel Hafıza Mekanizması* (1991) modelini kurumda yaptığımız iş analizi çalışması ile ilişkilendirecek olursak; ilk fonksiyon olan edinme fonksiyonu dahilinde, kurumda sorun ile semptom kavramlarının birbirine karıştığı sonucuna varılmış olup, farklı pozisyonlarda çalışan bireylerin yaşadıkları sorunlara anlık çözümler geliştirdikleri ve bunları kayıt altına almadıkları gözlemlenmiştir. Farklı birimlerde benzer sorunlar yaşansa dahi farklı yaklaşımlarla gerek soruna gerekse semptomu birtakım çözümler üretilmektedir. Yapılan iş analizi çalışması sonucunda benzer sorunlara karşı geliştirilen tüm çözümler kayıt altına alınarak ortak bir yorum oluşturularak sorun ve semptomlara karşı ortak bir perspektif oluşturulmaya çalışılmıştır. İkinci fonksiyon olan depolama fonksiyonunda Walsh ve Ungson'un (1991) depolama üniteleri ayrıntılandırılmaya çalışılmıştır. İlk ünite olan bireylerde; kurum içinde çalışan personelin büyük bir çoğunluğunun enformasyonu kendi deneyim ve gözlemlerine dayanarak edindikleri gözlemlenmiş olup söz konusu personelin ilgili enformasyonun çok büyük bir kısmını kendi zihinlerinde depoladıkları gözlemlenmiştir.



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

Kültür ünitesinde; öğrenilen bazı kültürel enformasyonların ortak dil, sembol, söylenti ve efsaneler aracılığıyla depolandığı çalışanlardan birtakım örnekler alınarak kaydedilmiştir. Bu örnekler arasında üst düzey bazı yöneticilere takılan lakaplar, aslında yaşanmadığı tespit edilen ve kurgulanan kötü bir olayın kulaktan kulağa çalışanlar arasında yayılması, kurumun üst düzey yöneticilerinin aile bağlarıyla ilgili geliştirilen birtakım söylentiler bulunmaktadır. Dönüşümler ünitesinde; birim içi ve birimler arası kullanılan enformasyonların kullanım şekil ve alanlarına göre dönüşüme uğradığı tespit edilmiştir. Geçmiş dönüşümlerin önemli bir depolama işlevi gördüğü de anlaşılmıştır. Yapılar ünitesinde; Moorman ve Miner'e göre üç form bulunmaktadır. Bunlar inanç, rutin ve fiziksel hafıza depolarıdır (Moorman ve Miner, 1997: 92). İnanç deposu olarak kurumda gözlemlenen, kurum içinde öğrenci niteliğini artırmaya yönelik olarak idari ve akademik anlamda yapılacak tüm faaliyetlerde, bu çabayı artırmaya yönelik olarak oluşturulan kurul tarafından alınan ortak kararlar ve aksiyon listesi inanç deposuna örnek olarak gösterilebilir. Rutin depolarda kurum içi çalışanların öğle yemeği saatinde birbirleriyle formal olmayan bir şekilde enformasyon paylaşımı yapmaları yapılan çalışma sonucunda gözlemlenmiştir. Fiziksel hafıza depolarına ise birimlerin istatistiklerini excel dosyalarında tutuyor oluşu örnek olarak gösterilebilir. Ekoloji ünitesinde gözlemlenen ise Üniversite iki ayrı yerleşkede faaliyet gösterdiğinden işyeri ekolojisi olarak depolama işlevinde yer yer sıkıntılar yaşandığı anlaşılmıştır. Örgüt dışı tek depolama ünitesi olan dışsal arşivlerde ise hali hazırda kurumda çalışanların birtakım işleri gerçekleştirirken kurumdaki ayrılmış olan personelden yüz yüze olmayan iletişim kanallarını kullanarak aldığı destek örnek olarak gösterilebilir. Örgütsel hafıza mekanizmasının son fonksiyonu olan tekrar erişimi sağlayabilmek için yapılan iş analizi çalışması son derece önemlidir. Tekrar erişimde aslolan birimler içinde depolanmış olan enformasyonun tekrar kullanıma geçirilmesidir. Otomatik tekrar erişim kapsamında standartlaştırılan tüm doküman ve iş akışlarının sharepoint programı aracılığıyla paylaşılması örnek olarak gösterilebilecekken, iş akışlarında işlemlerin hangi prosedürde yapılacağını paylaşmamız da kontrollü tekrar erişime önemli bir örnektir. Yapılan iş analizi çalışması sonucu göstermiştir ki, tekrar erişim fonksiyonu ancak iş analizi çalışması sonucunda elde edilmektedir.

Enformasyonu edinme, depolama ve tekrar erişim süreçlerini anlayabilmek için örgütü oluşturan bireylerin anlaşılması da büyük bir önem taşımaktadır (Akgün A.E, Keskin H.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

ve Günel A., 2009: 122). Bireyler; hafızada saklanan enformasyon için bir depo olmaktan öte, hangi enformasyonun edinileceğinin ve hangi enformasyona tekrar erişileceğinin belirleyicileridir (Walsh ve Ungson, 1991: 78). İnsan perspektifinden olaya baktığımızda örgütsel hafızaya ilişkin en önemli nitelik, bireylerin örgütteki istihdam sürelerinin uzunluğudur. İş analizi ile yapılan mülakatlarda çalışanların örgütteki istihdam süreleri de öğrenilmeye çalışılmış ve turnover oranının orta düzeyde olduğu gözlemlenmiştir. Bu da örgütsel hafıza da depolanmış olan enformasyona erişimin kurum içerisinde kolaylıkla gerçekleşebileceğini belirten bir göstergedir.

Çeşitleme çalışması için uyguladığımız örgütsel hafıza soru formunda yapılan kodlama tekniği sonucu aşağıdaki gibidir:

**Tablo 4. Örgütsel Hafıza Soru Formu Kodlama Analizi**

| Kodlar                                                           | Kategoriler      | Alt Temalar         | Temalar                    |
|------------------------------------------------------------------|------------------|---------------------|----------------------------|
| <b>1. SORU</b>                                                   |                  |                     |                            |
| Zamanında işe gelme                                              | Uygunluk normu   | Sosyo-politik bilgi | Depolama / Yapılar / Rutin |
| Geç kalmama                                                      |                  |                     |                            |
| Sistemin sunduğu imkanları sömürmemeye (kılık kıyafet-işe geliş) |                  |                     |                            |
| İstenilen tarihte işi teslim etme (hatta öncesinde)              | Performans normu | Sosyo-politik bilgi |                            |
| Ekstra çalışmalar yapma, ekstra talepte bulunmama                |                  |                     |                            |
| Fazla mesai                                                      |                  |                     |                            |



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

|                                                       |                        |                     |                            |
|-------------------------------------------------------|------------------------|---------------------|----------------------------|
| yapabilme                                             |                        |                     |                            |
| Joker eleman                                          |                        |                     |                            |
| Öğle yemeklerinde,<br>iş aralarında keyifli<br>sohbet | Sosyal düzenleme normu |                     | Depolama / Kültür          |
| <b>2. SORU</b>                                        |                        |                     |                            |
| Yakın ilişkiler                                       |                        |                     |                            |
| İnformal ilişkiler                                    |                        |                     |                            |
| Samimiyet, içtenlik                                   | Sosyal düzenleme normu | Sosyo-politik bilgi | Depolama / Yapılar / Rutin |
| İş dışında da devam<br>eden ilişkiler                 |                        |                     | Depolama / Kültür          |
| <b>3. SORU</b>                                        |                        |                     |                            |
| O onay vermezse<br>işin aksaması                      |                        |                     |                            |
| Onun onayı<br>olmadan proje<br>yapılmaması            | Kişî desteği           | Sosyo-politik bilgi | Depolama / Kültür          |
| Üst yönetim ile en<br>yakın bağlantıya<br>sahip olma  | Yönetime yakınlık      | Sosyo-politik bilgi | Depolama / Kültür          |
| Yönetim onda                                          |                        |                     |                            |
| Tek başına iş<br>yürütememe                           | Kişî desteği           |                     |                            |
| <b>4. SORU</b>                                        |                        |                     |                            |
| Yönetime yakınlık                                     | Yönetime yakınlık      | Sosyo-politik bilgi | Depolama / Kültür          |
| <b>5. SORU</b>                                        |                        |                     |                            |
| Destek alma                                           |                        |                     | Depolama / Kültür          |
| Bireysel yürütme                                      | Kişî desteği           |                     |                            |



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

|                                                                                                     |                                 |                     |                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|---------------------|-----------------------------------------------|
| zorluğu                                                                                             |                                 |                     |                                               |
| Bilgiye erişimde sıkıntılar yaşama                                                                  | Sıkıntılı bilgiye erişim süreci | Sosyo-politik bilgi | Depolama / Dönüşüm                            |
| Kurumun esneklik sınırları çerçevesinde                                                             | Sınırlar                        |                     | Depolama / Kültür                             |
| Çerçeve sınırlı                                                                                     |                                 |                     | Depolama / Bireyler                           |
| 6. SORU                                                                                             |                                 |                     |                                               |
| Güçlü kişilerle işbirliği yapma                                                                     | İşbirliği                       | Sosyo-politik bilgi | Depolama / Kültür                             |
| Yönetime yakınlık                                                                                   | Yönetime yakınlık               |                     |                                               |
| 7. SORU                                                                                             |                                 |                     |                                               |
| Güçlü kişilerle yakınsan kararın olumsuz sonuçları etkilememesi olumlu sonuçların direk etki etmesi | Kişî desteği                    | Sosyo-politik bilgi | Depolama / Kültür                             |
| 8. SORU                                                                                             |                                 |                     |                                               |
| Sorma                                                                                               |                                 |                     |                                               |
| Destek alma                                                                                         | Kayıt yok                       |                     | Edinme                                        |
| Bilene danışma                                                                                      |                                 |                     |                                               |
| Soruşturma                                                                                          |                                 | Mesleki bilgi       |                                               |
| Kayıt oluşturma                                                                                     | Kayıt oluşturma                 |                     | Depolama / Yapılar / Fiziksel Hafıza Depoları |
| 9. SORU                                                                                             |                                 |                     |                                               |
| İş hakimiyeti kısıtlı                                                                               | İş hakimiyetinde kısıtlılık     |                     | Depolama / Kültür                             |
| Paylaşılmayan                                                                                       | Sıkıntılı bilgiye erişim        |                     |                                               |





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

|                                           |                         |               |                            |
|-------------------------------------------|-------------------------|---------------|----------------------------|
| süreçler                                  | süreci                  | Mesleki bilgi | Depolama / Dönüşüm         |
| Eksik bilgi                               |                         |               |                            |
| Kendi tecrübe                             | Tecrübe                 |               | Depolama / Birey           |
| 10. SORU                                  |                         |               |                            |
| Yüzyüze iletişimin yoğun olduğu bir iş    | Yakın ilişki            | Mesleki Bilgi | Depolama / Ekoloji         |
| İnsanlarla iyi iletişim gerektiren bir iş |                         |               |                            |
| Tüm departmanlarla ilişkili olma          | Yakın ilişki / iletişim |               |                            |
| 11. SORU                                  |                         |               |                            |
| Anlatıldığı gibi yapma                    | Kayıt yok               | Mesleki bilgi | Edinme                     |
| Anlamsız süreçler                         | Gereksiz süreçler       |               | Depolama / Yapılar / Rutin |
| Gereksiz işlemler                         |                         |               |                            |
| Uzun onaylar                              |                         |               |                            |
| Kendi tecrübe                             | Tecrübe                 |               | Depolama / Birey           |
| 12. SORU                                  |                         |               |                            |
| Yönetime yakın olanlara                   | Yönetime yakınlık       | Harici ağ     | Depolama / Kültür          |
| Aynı işi yapan arkadaşına                 | Kişi desteği            |               | Depolama / Dışsal arşiv    |
| İnternet araştırması                      | Dış destek              |               |                            |
| Ayrılan arkadaşına sorma                  | Kişi desteği            |               |                            |



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

| 13. SORU                                           |                             |                |                                               |
|----------------------------------------------------|-----------------------------|----------------|-----------------------------------------------|
| İnternet araştırması                               | Dış destek                  | Harici ağ      | Depolama / Dışsal arşiv                       |
| Kurum yetkilileri                                  | Kişİ desteğİ                |                | Depolama / Kùltür                             |
| Yakın arkadaşlar                                   | Yakın ilişki / kişİ desteğİ |                | Depolama / Yapılar / Rutin                    |
| Kendi tecrübem                                     | Tecrübe                     |                | Depolama / Birey                              |
| Kurumdan ayrılıp farklı kurumda çalışan arkadaşlar | Kişİ desteğİ                |                | Depolama / Dışsal arşiv                       |
| Farklı kurumlarda çalışan arkadaşlar               | Dış destek                  |                |                                               |
| 14. SORU                                           |                             |                |                                               |
| Genel ağ yok                                       | Genel ağ yok                | Harici ağ      | Depolama / Kùltür                             |
| Kendi arşivimiz                                    | Bireysel arşiv kayıtları    |                | Depolama / Yapılar / Fiziksel Hafıza Depoları |
| 15. SORU                                           |                             |                |                                               |
| Orada çalışan arkadaşlar                           | Dış destek                  | Sektör Bilgisi | Depolama / Dışsal arşiv                       |
| Buradan ayrılıp farklı kurumlara gidenler          | Kişİ desteğİ                |                |                                               |
| Sosyal medya hesapları                             | Dış destek                  |                |                                               |
| Basın                                              |                             |                |                                               |
| 16. SORU                                           |                             |                |                                               |
| Orada çalışan arkadaşlar                           | Dış destek                  |                |                                               |



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

|                                             |                                 |                |                            |
|---------------------------------------------|---------------------------------|----------------|----------------------------|
| Buradan ayrılıp farklı kurumlara gidenler   | Kişî desteği                    |                |                            |
| Sosyal medya hesapları                      | Dış destek                      | Sektör Bilgisi | Depolama / Dışsal arşiv    |
| Basın                                       |                                 |                |                            |
| 17. SORU                                    |                                 |                |                            |
| Kişisel ilişkiler                           |                                 |                |                            |
| Yakın ilişki                                | Sosyal düzenleme normu          | Sektör Bilgisi | Depolama / Yapılar / Rutin |
| Samimiyet                                   |                                 |                |                            |
| Özverili insanlar                           |                                 |                |                            |
| 18. SORU                                    |                                 |                |                            |
| Yönetime ters düşecek işler, süreçler       | Kültür                          |                | Depolama / Kültür          |
| Öğrenci mağduriyeti                         | Mağduriyet                      |                | Depolama / Yapılar / Rutin |
| Kültüre aykırı davranışlar                  | Kültür                          | Tarih          | Depolama / Kültür          |
| Eksik-yanlış bilgi aktarım-paylaşımı        | Sıkıntılı bilgiye erişim süreci |                | Depolama / Dönüşüm         |
| 19. SORU                                    |                                 |                |                            |
| Yönetime ters düşecek işler, süreçler       | Kültür                          |                | Depolama / Kültür          |
| Sorun olmayan işleri sorunmuş gibi gösterme | Sorun-semptom kargaşası         | Tarih          | Edinme                     |
| 20. SORU                                    |                                 |                |                            |
| Sonuç odaklı                                | Sonuç odaklılık                 |                |                            |



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

|                                             |                         |       |                            |
|---------------------------------------------|-------------------------|-------|----------------------------|
| Çalışan yönetici                            |                         | Tarih | Depolama / Yapılar / Rutin |
| İnsiyatif alan yönetici                     | İnsiyatif alma          |       |                            |
| Çalışan mevcudundaki hızlı artış            | Çalışan sayısı          |       |                            |
| İşten çıkarmalar                            |                         |       |                            |
| 21. SORU                                    |                         |       |                            |
| Yönetime yakın olmama                       | Yönetime yakınlık       | Tarih | Depolama / Kültür          |
| Sorun olmayan işleri sorunmuş gibi gösterme | Sorun-semptom kargaşası |       | Edinme                     |
| Yönetime ters düşecek işler, süreçler       | Kültür                  | Tarih | Depolama / Kültür          |

Yapılan kodlama çalışması sonucunda 8 tane “Memo” not alınmış olup, çalışmanın ilerleyen aşamalarında kullanılabilecek yeni veriler elde edilmiştir.

Bu “Memo”lar aşağıdaki gibidir:

12. soru, “Yönetime yakın olanlara” kategorisinde; “Müdürüme/bir üst yetkilime söylenmiyor.”

14. soru, “Genel ağ yok” kategorisinde; “Kendi oluşturdukları dosyalar var.”

17. soru, “Özverili insanlar” kategorisinde; “Uzmanlıktan bahsedilmiyor.”, “Başarılı olduğuna inanmıyorum.” ve “Rakip kıyasları yapıldı, yatırım eksikliklerinden bahsedildi.”

18. soru, “Öğrenci mağduriyeti” kategorisinde; “Çalışan mağduriyetinden bahsedilmiyor.”

20. soru, “Sonuç odaklı çalışan yönetici” kategorisinde; “Bu şekilde çalıştığı için gönderilmiş.”



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

20. soru, “Çalışan mevcudundaki hızlı artış” kategorisinde; “Yeni bakış açılarından bahsedilmiyor.”

20. soru, “İşten çıkarmalar” kategorisinde; “Dokunulmaz dediğimiz insanlar da işten çıkartılınca...” notları alınmıştır.

Soru formundan elde edilen veriler ışığında; kodlar ve kategoriler incelendiğinde buradaki verilerin iş analizi çalışmasında sorguladığımız detaylar olduğu görülmektedir. Alt temalar Dunhem ve Burt’un Örgütsel Hafıza Ölçeğinin 5 boyutunu vermekte temalar ise, Walsh ve Ungson’un Örgütsel Hafıza Modelini desteklemekte ve yanıtların “Tekrar Erişim” fonksiyonunu vermediği görülmektedir. Tekrar erişim fonksiyonunu elde edebilmenin yolunun iş analizi çalışması olduğu çeşitleme çalışması sonucunda da tespit edilmiştir.

İş analizi çalışması paralelinde yapılan doküman analizi sonucu standartlaştırılan dokümanlar ve çalışma esnasında gerçekleştirilen katılımcı gözlem de aynı sonuçları vurgulamıştır.

Sonuç olarak, kurumda örgütsel hafızanın kaydedilmesi için edinim, depolama ve tekrar erişim fonksiyonlarının nasıl aktive edildiği / edileceği tespit edilmiş olup, yapılan iş analizi çalışması doğrultusunda açığa çıkarılmıştır. Böylece idari tüm birimlerden elde edilen veriler birleştirilerek birimler bazında iş akışları oluşturulup gerekli enformasyonlar kaydedilmiştir. İlgili iş akışları ve standartlaştırılan tüm dokümanlar gerekli olan tüm birimlerin erişimine açılarak depolanmıştır.

Çalışma tek bir kurumda yapılarak iş analizi çalışmasının örgütsel hafızaya olan katkısı derinlemesine incelenmiştir. Örgütsel hafıza ve iş analizi ilişkisiyle ilgili çalışma olmadığından literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu çalışma hem aynı hem de farklı sektörlerde yer alan kurumlarda da yapıldığı takdirde örgütsel hafızayı kaydetmede iş analizi çalışmasının önemi daha fazla anlaşılabilecektir. Ayrıca yapılan çalışma sonucunda bilgi haritalamada iş analizi çalışmasının rolü merak uyandırmıştır.

### Kaynakça

Akgün A.E., Keskin H. ve Günal A. (2009). Bilgi yönetimi ve öğrenen örgütler.

Ankara: Eflatun Yayınevi, 122.

Bayraktaroğlu S. (2006). İnsan kaynakları yönetimi. Sakarya: Sakarya Yayıncılık, 3.



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

- Dunhem A., Burt C. (2013). Understanding employee knowledge: the development of an organizational memory scale. *The Learning Organization*, Vol. 21 No. 2, 126-145.
- Johnson J. J., Paper D. J. (1998). An explorat on of empowerment and organizational memory. *Journal of Manegariel Issues* 10 (4): 503-519.
- Kloot L. (1997). Organizational learning and management control systems; responding to environmental change. *Management Accounting Research* 8 (1), March, 47-73.
- Kransdorff A., Williams R. (2000). Managing organizational memory: the new competitive imperative. *Organizational Development Journal*, 18: 107-117.
- Moorman C., Miner A. S. (1997). The impact of organizational memory on the new product performance and creativity. *Journal of Marketing Research*, 92.
- Nevo D., Wand Y. (2005). Organizational memory information systems: a transactive memory aproach. *Decision Support Systems*, 34 (4), 549-550.
- Sabuncuoğlu Z. (2009). İnsan kaynakları yönetimi, Bursa: Beta Yayınevi, 40-43.
- Sinkula J. M. (1994). Market information processing and organizational learning. *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 1, 35-45.
- Slater S. F., Narver J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, Vol. 59, No. 3, 63-74.
- Spender J.C. (1996). Organizational knowledge, learning and memory: three concepts in search of a theory. *Journal of Organizational Change Management*, 9: 63-78.
- Stein E. W. (1995). Organizational memory: reviews of concepts and recommendations for management. *International Journal of Information Management*, 15 (2), 17-32.
- Stein E.W., Zwass V. (1995). Actualizing organizational memory with information systems. *Information Systems Research*, 6 (2), 85-117.



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

Stijn E.V., Wensley A. (2001). Organizational memory and the completeness of process modeling in erp systems: some concerns, methods and directions for future research, Business Process Management, 7: 181-194.

Walsh J.P., Ungson G. R. (1991). Organizational memory. The Academy of Management Review, 16 (1): 57-91.





## ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN İŞTEN AYRILMA NİYETİ VE İŞ KARŞITI DAVRANIŞLAR ÜZERİNE ETKİSİ: HAVACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA<sup>5</sup>

**Dr. Alper Bahadır DALMIŞ**

*Türk Hava Kurumu Üniversitesi, abdalmis@thk.edu.tr*

**Dr. Öğr. Üyesi Tuğba YAŞIN**

*Türk Hava Kurumu Üniversitesi, tyasin@thk.edu.tr*

### Özet

Temel amacı sivil havacılık yer hizmetleri işletmelerinde çalışanların üç boyutta oluşan örgütsel bağlılık davranışlarının, işten ayrılma niyeti ve iş karşıtı davranışlar üzerindeki etkisini tespit etmek olan bu araştırma nicel araştırma yöntemleri kullanılarak yapılmıştır.

İlgili alan yazını incelenerek toplanan bilgiler ışığında araştırma hipotezleri geliştirildikten sonra, örneklem kümesini Ankara Esenboğa havaalanı çalışanlarından 242 kişinin oluşturduğu örneklem katılımlarıyla bir anket uygulaması gerçekleştirilmiştir.

Anket formları aracılığıyla toplanan veriler SPSS ve AMOS programlarında güvenilirlik, geçerlilik ve doğrulayıcı analizler yardımıyla sınılandıktan sonra araştırma hipotezleri test edilmiştir. Araştırma hipotezlerinin testinde sırasıyla korelasyon ile YEM analizinden yararlanılmıştır.

Araştırma sonucunda çalışanların örgütsel bağlılıklarının işten ayrılma ve iş karşıtı davranışlar üzerinde negatif yönde etkisinin olduğu anlaşılmıştır. Sadece örgütsel bağlılığın devam alt boyutunun iş karşıtı davranışlar üzerinde herhangi bir etkisine araştırma sonucunda rastlanılamamıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Bağlılık, İş Karşıtı Davranışlar, İşten Ayrılma Niyeti, Sivil Havacılık Sektörü

### 1. Giriş

<sup>1</sup>Bu bildiri Alper Bahadır DALMIŞ'ın doktora çalışmasından üretilmiştir



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

Yeni ekonomik çağda küresel düzeyde artan ticari ilişkiler, teknolojiye bağlı olarak gelişen ürün çeşitleri ve endüstriyel yönetim anlayışındaki post-modern çağa özgü dönüşümler işletmelerin arasındaki rekabeti her geçen gün biraz daha şiddetlendirmeye devam etmektedir.

Böylesine zorlu bir ekonomik sistemde ayakta kalmaya çalışan işletmeler ise günümüzde sahip oldukları en değerli üretim faktörü olan insan kaynaklarını en verimli şekilde yönetmenin yollarını aramaktadırlar. İşle ilgili olarak işletmelerin örgütsel performansını, verimliliğini ve üretim etkililiğini artırma arayışlarının birer sonucu olarak, yönetim literatüründe sıklıkla örgüt kültürü, örgüt psikolojisi ve örgüt sosyolojisi alanlarına doğru yönelimler artmıştır (Meyer ve Herscovitch, 2001:302).

Özellikle çalışanların iş yerlerindeki örgütsel algı, tutum ve davranışlarını konu edinen bu tarz araştırmalarla, bir yandan örgütsel davranış literatürü zenginleşirken, diğer yandan da çalışanların iş ve çalışma koşulları iyileştirmeye yönelik gelişmelerin yaşandığını söylemek mümkündür (Saks vd., 2008:447). Bu anlamda günümüzde her sektör her işletmede tüm örgütsel amaçları ve örgüt misyonunu desteklemek gibi performans artışını açıklayıcı faktörlerin en önemlilerinden birisi de çalışanların “örgütsel bağlılık” davranışlarıdır (Kırel, 1997; Balay, 2000).

Stratejik yönetim anlayışına geçişle birlikte işletmelerin giderek daha fazla önem verdiği bu kavram “çalışanların kendisini örgütün bir parçası olarak görmeleri sonucunda geliştirdikleri bir aidiyet arzusu olarak” tanımlanmaktadır (Harter ve Jones, 2005:78). Bu anlamda örgütsel bağlılığın günümüz işletmelerinde örgütün etkinliği ve üretkenliği açısından üzerinde durulması ve etkili yönetilmesi gereken çok önemli bir örgütsel davranış olduğunu belirtilmektedir.

Ancak çalışanların örgütsel bağlılığın geliştirilmesi oldukça uzun vadeli çabaları gerekli kılan ve bir o kadar da işe yönelik her faktörden etkilenecek şekilde şekillenen bir yönü bulunmaktadır. Üstelik günümüz işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılığının geliştirilmesi önünde pek çok engeller olduğu gibi, aynı zamanda sonuçları itibarıyla negatif/olumsuz olarak nitelenen iş karşıtı davranışlar ile işten ayrılma niyetinin de çalışanların örgütsel bağlılıklarıyla ters yönlü ilişkisi bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri negatif yönde geliştikçe işten ayrılmaya veya iş yerinde etik ya da hukuk dışı davranışlar geliştirmeye yönelebileceklerdir.

Ne var ki alan yazınına bakıldığında genellikle örgütsel bağlılık davranışı ile iş karşıtı davranışların arasında nasıl ve hangi yönde bir ilişki olduğuna dair pek fazla araştırma yapılmadığı görülmektedir. Üstelik tamamen birbirine zıt görünen işten ayrılma ve örgüte/işe bağlanma arasındaki ilişkinin hani aşamada ve düzeyde ilişkili olduğu hususu henüz açıklığa kavuşturulmamış bir alan olarak görülmektedir.

Öyleyse örgütsel bağlılığın hem iş karşıtı davranışlar ve hem de işten ayrılma niyetine olası etkisinin yönünü, düzeyini ve boyutlarını tespit edecek nitelikte bir araştırma, alan yazınına önemli katkı sunacağını söylemek mümkündür.

Bu çerçevede araştırmanın temel amacı; Sivil havacılık sektöründe çalışanların örgütsel bağlılıklarının iş karşıtı davranışları ile işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisini tespit etmektir. Araştırma kapsamında yanıt aranan temel araştırma sorusu ise; “Çalışanların örgütsel bağlılık davranışları ile iş karşıtı davranışları ve işten ayrılma niyeti arasında nasıl bir ilişki ve etkileşim bulunmaktadır? “.

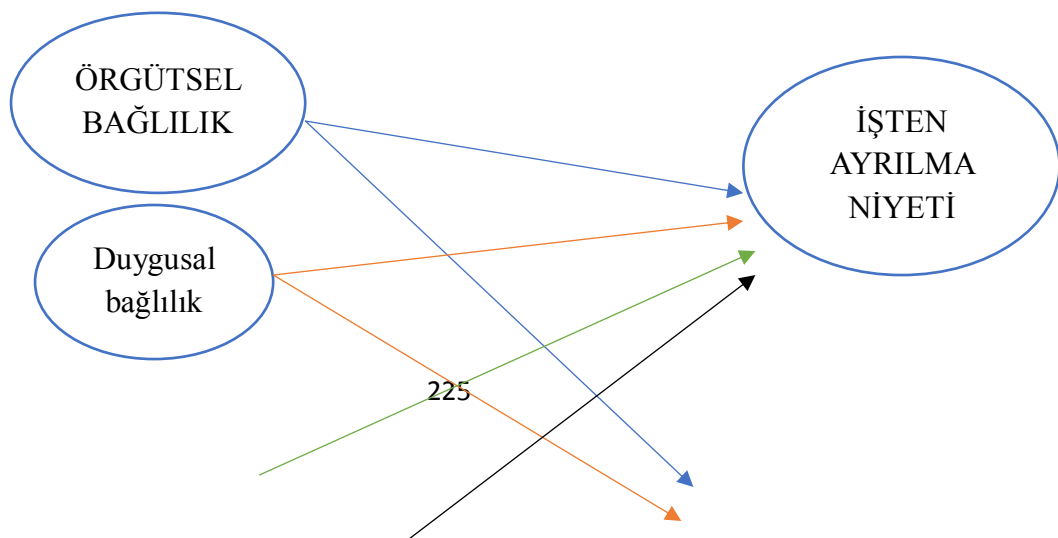
## 2. Yöntem

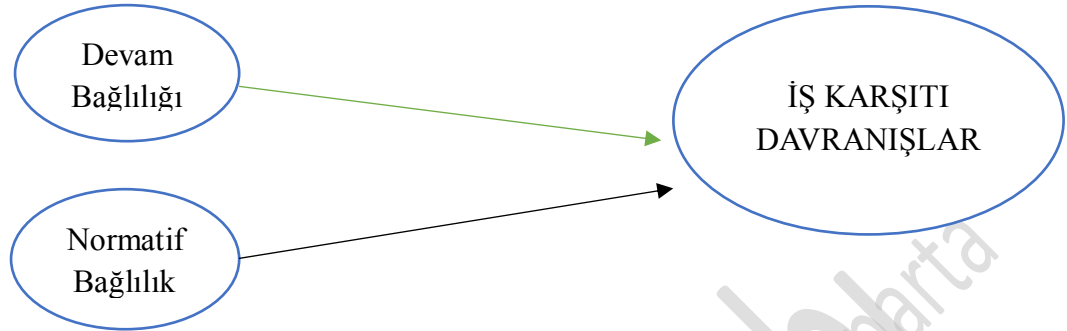
Nicel bir araştırma yöntemi kullanılarak yapılan bu araştırma kapsamında sivil havacılık çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının işten ayrılma niyeti ile iş karşıtı davranışlar üzerindeki etkisi incelenmeye çalışılmıştır.

**Tablo 1: Araştırma Hipotezleri**

|    |                                                                                                                                                             |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| H1 | Örgütsel bağlılığın (H1a: Duygusal Bağlılık, H1b: Devam Bağlılığı, H1c: Normatif Bağlılık) işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.   |
| H2 | Örgütsel bağlılığın (H2a: Duygusal Bağlılık, H2b: Devam Bağlılığı, H2c: Normatif Bağlılık) iş karşıtı davranışlar arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. |

**Şekil 1:** Araştırmanın Kavramsal Modeli





Araştırmanın evreni havacılık sektöründe Ankara’da faaliyet yapan yer hizmetleri çalışanlarından oluşmaktadır. Bu bağlamda Ankara ilinde hizmet veren 3 şirket bulunmakta ve yaklaşık olarak toplam 650 personel çalışmakta olup verileri toplayabilmek için 400 adet anket dağıtılmıştır. Geri toplanan anketler sonucunda ortaya çıkan kayıp veri ve uygun olmayan anketlerin çıkarılmasıyla örneklem 242 anket formundan oluşmaktadır.

Araştırma kapsamında çalışanların örgütsel bağlılık davranışlarını ölçümlemek üzere, Allen ve Meyer (1990), (1997) ve (2001) araştırmalarında geliştirilen, günümüze kadar çeşitli defalar revize edilerek kullanılan “Üçlü Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Toplam 18 ifadeden oluşan bu ölçek örgütsel bağlılığı duygusal, devam ve normatif olarak üç boyutta tanımlamaktadır. İfade edilen boyutlara göre 1, 2, 3, 4, 5, 6’ncı maddeler duygusal bağlılık, 7, 8, 9, 10, 11, 12’nci maddeler devam bağlılığı ve 13, 14, 15, 16, 17, 18’inci maddeler de normatif bağlılık sorularını içermektedir.

Çalışanların işten ayrılma niyetini ölçmek üzere Polat ve Meydan (2010) ve Polat (2009) araştırmalarında kullanılan çalışanların "örgütte kalma niyeti ölçeği" kullanılmıştır. Beşli Likert tipinde olan bu ölçek “hiçbir zaman”, “ara sıra”, “sık sık”, “çoğunlukla”, “her zaman” gibi puanlanmıştır.

İş karşıtı davranışını ölçmek amacıyla Spector ve arkadaşları (2006) tarafından geliştirilmiş olan “İş Karşıtı Davranış Ölçeği” kullanılmış olup söz konusu ölçek dört alt boyut ( sabote, çalma, çekilme ve kötüye kullanma) ile 33 göstergeye indirgenerek Türkçeye çeviren Öcel (2010) araştırmasındaki formatta kullanılmasına karar verilmiştir.

Örgütsel bağlılık, iş karşıtı davranışlar ve işten ayrılma niyeti ölçekleri arasındaki birebir ilişkileri ortaya koymak amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır.

Aşağıdaki tablo 2 araştırma ölçekleri arasındaki korelasyon katsayıları ayrıntılı olarak verilmiştir.

**Tablo 2:** Ölçekler Arası Korelasyon Analizi Bulguları

|                                                              |                        | Ortalama | Standart Sapma |           | 1       | 2       | 3       | 4      | 5       | 6      | 7      | 8      | 9      | 10 |
|--------------------------------------------------------------|------------------------|----------|----------------|-----------|---------|---------|---------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|----|
| 1                                                            | İşten Ayrılma Niyeti   | 2,796    | 1,300          | Pearson r | 1       |         |         |        |         |        |        |        |        |    |
| 2                                                            | Örgütsel Bağlılık      | 2,852    | 0,661          | Pearson r | -,620** | 1       |         |        |         |        |        |        |        |    |
| 3                                                            | Duygusal Bağlılık      | 3,205    | 1,132          | Pearson r | -,588** | ,828**  | 1       |        |         |        |        |        |        |    |
| 4                                                            | Devam Bağlılığı        | 3,540    | 0,807          | Pearson r | -,149*  | ,552**  | ,105    | 1      |         |        |        |        |        |    |
| 5                                                            | Normatif Bağlılık      | 2,718    | 1,133          | Pearson r | -,587** | ,793**  | ,563**  | ,223** | 1       |        |        |        |        |    |
| 6                                                            | İş Karşıtı Davranışlar | 1,478    | 0,280          | Pearson r | ,368**  | -,229** | -,197** | -,082  | -,218** | 1      |        |        |        |    |
| 7                                                            | Sabote                 | 1,615    | 0,450          | Pearson r | ,019    | ,056    | ,058    | ,007   | ,052    | ,685** | 1      |        |        |    |
| 8                                                            | Çalma                  | 1,174    | 0,217          | Pearson r | ,142*   | ,003    | ,016    | -,063  | ,051    | ,504** | ,312** | 1      |        |    |
| 9                                                            | Çekilme                | 1,488    | 0,453          | Pearson r | ,182**  | -,140*  | -,075   | -,076  | -,174** | ,574** | ,242** | ,255** | 1      |    |
| 10                                                           | Kötüye Kullanma        | 1,567    | 0,433          | Pearson r | ,472**  | -,346** | -,328** | -,086  | -,324** | ,849** | ,354** | ,256** | ,271** | 1  |
| **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). |                        |          |                |           |         |         |         |        |         |        |        |        |        |    |
| *. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).  |                        |          |                |           |         |         |         |        |         |        |        |        |        |    |



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Yukarıdaki tablo 2’de gösterilen bulguların işaret ettikleri toplu sonuçları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

- Örgütsel bağlılık ile iş karşıtı davranışlar değişkenleri arasında ise istatistiksel olarak anlamlı, orta dereceli ve negatif bir ilişki bulunmaktadır ( $r=-0,229$ ,  $p<0,01$ ). Çalışanların örgütsel bağlılıkları güçlendikçe, iş karşıtı davranışlarında azalma görülmektedir.
- İşten ayrılma niyeti değişkeni ile iş karşıtı davranışlar ölçeğinin alt ölçeklerinden olan sabote alt ölçeği hariç tüm alt ölçekler arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.
- İşten ayrılma niyeti ile örgütsel bağlılık ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı; negatif yönlü; ancak oldukça güçlü bir ilişki bulunmaktadır ( $r=-0,620$ ,  $p<0,01$ ). Buna göre çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri güçlendikçe işten ayrılma niyetleri zayıflamaktadır.
- İşten ayrılma niyeti ile “örgütsel bağlılık” ve bu değişkeni oluşturan “duygusal bağlılık”, “devam “bağlılığı” ve “normatif bağlılık” alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı; ancak negatif yönde ilişki bulunmaktadır (sırasıyla  $r=-0,588$ ,  $p<0,01$ ;  $r=-0,149$ ,  $p<0,05$  ve  $r=-0,587$ ,  $p<0,01$ ). Buna göre çalışanların örgütsel bağlılıkları hangi boyutta güçlenirse güçlensin, bu tür pozitif gelişmeler çalışanların işten ayrılma niyetlerini zayıflatmaktadır.
- İşten ayrılma niyeti ile çalışanların iş karşıtı davranışları arasında ise istatistiksel olarak anlamlı; orta düzeyde ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır ( $r=0,368$ ,  $p<0,01$ ).
- İşten ayrılma niyeti ile “iş karşıtı davranışlar” ölçeğini oluşturan “çalma”, “çekilme” ve “kötüye kullanma” alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişkiler tespit edilmiştir (sırasıyla  $r=0,142$ ,  $p<0,05$ ;  $r=0,182$ ,  $p<0,01$  ve  $r=0,472$ ,  $p<0,01$ ). Bu ilişkilerden çalma ve çekilme alt boyutlarının ilişkisi zayıf; kötüye kullanma alt boyutunun ilişkisi ise orta dereceli bir ilişkidir. İş karşıtı davranışları ölçeğini oluşturan alt boyutlardan sabote alt boyutunun ise işten ayrılma niyeti ile arasında bir ilişki tespit edilememiştir.

Model uyum istatistikleri belirli bir gelişme gösterdikten sonra yapısal eşitlik modelinde bulunan ikinci düzey ölçek özelliği bulunan iki ölçeğin (örgütsel bağlılık



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

ve iş karşıtı davranışlar), birinci düzey olarak mı? veya ikinci düzey olarak mı? modele katılacağına karar vermek için her iki modelde analiz edilmiştir. doğrulayıcı faktör analizlerine tabi tutulan bu ölçeklerin birinci düzey veya ikinci düzey olarak modele dahil edilmeleri ile ilgili karşılaştırılan model uyum istatistikleri neticesi, daha iyi model uyum istatistiklerine sahip olan ikinci sıra DFA analizlerine tabi tutulmuşlardır.

YEM bulgularına göre;

- Örgütsel bağlılık değişkeni ile bağımlı değişken olan işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır ( $\beta=-0,892$ ,  $p \leq 0.001$ ). Örgütsel bağlılık puanı bir standart birim arttığında işten ayrılma niyeti de 0,892 standart birim azalmaya neden olmaktadır. Diğer bir ifade ile örgütsel bağlılık işten ayrılma niyetini azaltmaktadır.
- Örgütsel bağlılık değişkeni ile iş karşıtı davranışlar arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır ( $\beta=-0,223$ ,  $p \leq 0.05$ ). Örgütsel bağlılık puanı bir standart birim arttığında iş karşıtı davranışlar da 0,223 standart birim azalmaya neden olmaktadır. Diğer bir ifade ile örgütsel bağlılık işten karşıtı davranışları azaltmaktadır.
- Diğer bir bağımsız değişken olan iş karşıtı davranışlar ölçeği ile işten ayrılma niyeti arasında da istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır ( $\beta=0,142$ ,  $p \leq 0.05$ ). İş karşıtı davranışlar puanı bir standart birim arttığında, işten ayrılma niyeti puanı da 0,142 standart birim artmaktadır. İş karşıtı davranışlar, işten ayrılma niyetini artırmaktadır.
- İşten ayrılma niyetine pozitif etki eden bir diğer değişken de kontrol değişkenlerinden yaş değişkenidir ( $\beta=0,464$ ,  $p \leq 0.001$ ). Çalışanların yaşları arttıkça, işten ayrılma niyetleri azalış göstermektedir.
- Cinsiyet değişkeni de işten ayrılma niyetine etki eden bir diğer değişkendir ( $\beta=-0,057$ ,  $p \leq 0.05$ ). Cinsiyet değişkeni 1-erkek, 2-kadın olarak yapılandırıldığından, bu sonuca göre erkeklerin işten ayrılma niyetleri, kadınlara göre daha düşüktür.



- Çalışma süresi de işten ayrılma niyeti değişkenine istatistiksel olarak anlamlı etki eden kontrol değişkenlerinden bir diğeridir ( $\beta=-0,57$ ,  $p \leq 0.001$ ). Bu bulguya göre çalışanların çalışma süreleri arttıkça, işten ayrılma niyetleri de azalmaktadır.
- Çalışmanın diğer iki ölçeği olan iş ayrılma niyeti ile iş karşıtı davranışlar ölçeği arasında ise istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur ( $\beta=0,462$ ,  $p \leq 0.05$ ). İşten ayrılma niyeti puanı bir standart birim arttığında, iş karşıtı davranışlar puanı da 0,462 standart birim artmaktadır.
- İş karşıtı davranışlar ile YEM analizine dahil edilen demografik değişkenler olan cinsiyet, çalışma süresi ve yaş değişkenleri arasında istatistiksel olarak herhangi anlamlı bir sonuç tespit edilememiştir.

Sonuç olarak araştırma kapsamında ileri sürülen hipotezlerin YEM analizi bulgularına göre araştırma hipotezlerinin sonuçları aşağıdaki tablo 3'te gösterilmiştir:

**Tablo 3:** Araştırma Hipotezlerinin Toplu Test Sonuçları

|    |                                                                                                                                                             |       |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| H1 | Örgütsel bağlılığın (H1a: Duygusal Bağlılık, H1b: Devam Bağlılığı, H1c: Normatif Bağlılık) işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.   | Kabul |
| H2 | Örgütsel bağlılığın (H2a: Duygusal Bağlılık, H2b: Devam Bağlılığı, H2c: Normatif Bağlılık) iş karşıtı davranışlar arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. | Kabul |

### 3. Sonuç ve Tartışma

Araştırma aracılığıyla ileri sürülen hipotezlerin test sonuçlarına bakıldığında arasındaki ilk olarak söylenmelidir ki, çalışanların örgütsel bağlılıkları duygusal devam ve normatif alt boyutlarda olmak üzere çalışanların işten ayrılmalarını engelleyici bir fonksiyon icra etmektedir. Araştırmanın bu sonucuna göre denilebilir ki, çalışanların örgütsel bağlılığı hangi boyutta olursa olsun onların işinden ayrılmamalarına engel olmakta ve iş devir hızını yavaşlatıcı etki göstermektedir.

Dolayısıyla havacılık sektöründe önemli performans ve verimlilik kayıplarına neden olan ve genellikle birbiriyle rakip olan aynı sektördeki firmalara geçişle neticelenen işten ayrılmaların önüne geçmek amacıyla çalışanların havacılık işletmeleri öncelikle



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

duygusal ve normatif yönden olmak üzere çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde geliştirmeye önem vermelidirler. Zira bu tür bir stratejik yaklaşım havacılık personelinin hem işe, mesleğe ve çalıştığı havacılık kurumuna yönelik sadakatini arttıracak, hem de havacılık işletmelerinin rekabet üstü olmalarını sağlayan ve önemli kaynak ayırarak temin ettiği nitelikli beşeri faktörün kolayca örgütten kopmasına engel olabilecektir.

Araştırmanın bu sonucu literatürde yer alan Erdil ve Keskin (2003), Tak ve Çiftçioğlu (2009), Demir (2007), Kim vd. (2005) Çetin ve Basım (2011), Meyer vd., (2002), Şimşek vd. (2005), Fournier vd. (2010) Örücü ve Esenkal (2005), Çakar ve Ceylan (2005) ve Tınaz, (2005) Tett ve Meyer (1993) araştırmalarıyla benzer içeriktedir. Diğer bir ifadeyle sayılan araştırmalar sonucunda da örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde etkisi bulunduğu yönünde yapılan tespit bu araştırmayla bir kez daha doğrulanmıştır.

Araştırma kapsamında geliştirilen diğer hipotezinde duygusal, devam ve normatif olmak üzere üç boyutta şekillenen çalışanların örgütsel bağlılık algılarının iş karşıtı davranışlar üzerindeki etkisini tespit etmeye yönelik birbirini tamamlayan dört varsayım geliştirilmiştir. Geliştirilen bu dört hipotezden üçü kabul edilirken biri doğrulanamamıştır.

Öncelikle kabul edilen hipotezlere göre bir değerlendirme yapmak gerekirse genel anlamda havacılık çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının özellikle duygusal ve normatif boyutlarda çalışanların iş karşıtı davranışlar sergilemesini engellediğini söylemek mümkündür. Araştırmanın bu sonucu literatürde yer alan Dozier ve Miceli (1985) araştırmasıyla birebir aynıdır. Nitekim söz konusu araştırma sonucunda da duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile iş karşıtı davranışların negatif yönlü; sadece devam bağlılığı pozitif yönlü ilişki olduğunu tespit edilmiştir.

Örgütsel bağlılıklarının devam boyutları ile iş karşıtı davranışlar arasında negatif yönde etkileşim olduğunu varsayan hipotezlerin ret edilmesi aynı zamanda çalışanların iş karşıtı davranışların bazılarını yöneldiklerini gizleme eğilimiyle de ilişkili olarak değerlendirilebilir. Araştırmanın bu bulgusu mecburiyetle işine, mesleğine ya da örgütüne bağlanan sürekli bu iş yerinde çalışmayı düşünen çalışanlar açısından iş karşıtı davranışlara pek sıcak bakılmadığını da göstermektedir.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Araştırma kapsamında geliştirilen hipotezlerin literatür çerçevesinde geliştirmesinden hareketle bu tez sonucunda ulaşılan bazı bulguların kabul edilmesi ve kabul edilmemesinin literatüre önemli katkılar sunduğunu söylemek mümkündür.

Örneğin araştırma sonucunda literatürün aksine çalışanların devam bağlılıklarının çalışanların iş karşıtı davranışları üzerinde negatif yönde etkisi olduğunu varsayan araştırma hipotezleri doğrulanamamıştır. Oysa literatürde düşük bağlılık işe devamsızlık ve işten ayrılma niyeti ile yakından ilişkili olarak değerlendirilmektedir (Kama ve Poyraz, 2008; Çakar ve Ceylan, 2005) ve literatürde yer alan bazı önemli araştırmalara göre araştırmaya göre devam bağlılığı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde ilişki bulunmaktadır (O'Reilly ve diğ 1991; Allen ve Meyer, 1990). Bu araştırma sonucuna göre her zaman çalışanların örgütlerine mecburen bağlanmalarının negatif çalışan davranışlarını azalttığı yönünde değerlendirme yapmanın bazen hatalı olabileceği anlaşılmıştır.

Son olarak araştırmanın havacılık literatürüne katkılarından bahsetmek mümkündür. Bu anlamda her geçen gün biraz daha gelişen havacılık işletmeleri yönetimi disiplinin de artan sayıda örgütsel davranış çalışması yapıldığı görülmektedir. Bu şekilde zenginleşen havacılık yönetim ve organizasyon disiplininde yapılan bu çalışmanın ilk olmak yönüyle alan yazınına önemli katkısının olacağı değerlendirilmektedir.

## 4. Kaynakça

- Balay, Refik, (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Ankara: Nobel Yayınevi.
- Çakar, N.G. ve Ceylan, A. (2005). “İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 6(1): 52-66.
- Çetin, F Ve Basım, H.N. (2011). Psikolojik Dayanıklılığın İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarındaki Rolü. İşgüç, 13: 82-94.
- Demir, N., (2007). Örgüt Kültürü ve İş Tatmini, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2007.
- Dozier Janelle B., Miceli, Marcia, (1985). “Potential Predictors of Whistle-Blowing: A Prosocial Behavior Perspective”, Academy of Management Review, vol. 10, no. 4, , 823-836.



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

- Erdil O. ve Keskin H., (2003), “Güçlendirmeye İş Tatmini, İş Stresi Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C: 32, No: 1, 21-33.
- Fournier, C., Tanner, J.F., Chonko, L. ve Manolis C. (2010). The moderating role of ethical climate on salesperson propensity to leave. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 30 (1), 7-22.
- Harter, J.K. ve Jones J.R., (2005). “Race effects on the employee engagement-turnover intention relationship”, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol:11, 78-88.
- Kirel, Çiğdem, (1997), Örgütsel Çatışma ve Güç İlişkisi, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi, İİBF Dergisi, Cilt no: 13, Sayı no:1-2, 11-17.
- Kim, T.H. ve Chang, K.R. (2005). “Interactional Effects of Occupational Commitment and Organizational Commitment of Employees in Sport Organizations on Turnover Intentions and Organizational Citizenship Behaviors”, *International Journal of Applied Sports Sciences*, 19(2):63-79
- Meyer John P. Allen, Natalie J. Ve (1990). “The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization”. *Journal Of Occupational Psychology*, 63: 1-18.
- Meyer John P. Allen, Natalie J. Ve (1990). “The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization”. *Journal Of Occupational Psychology*, 63: 1-18.
- Meyer, J.P. Ve Allen, N.J. (1997). *Commitment in The Workplace. Theory, Research And Application*. London: Sage Publications.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. Ve Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, And Normative Commitment To The Organization: A Metaanalysis Of Antecedents, Correlates, And Consequences, *Journal Of Vocational Behavior*, Cilt 61, 20-52.
- Meyer, John P. ve Lynne Herscovitch, (2001). Commitment In The Work Place Toward A General Model, *Human Resource Management Review*, vol.11, 301-317.



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

- O'Reilly, A. Charles ve Jennifer Chatman, (1987). "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behaviour", Journal of Applied Psychology, 71, 3, s 492-499.
- Öcel, H. (2010). Üretim Karşıtı İş Davranışları Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, Türk Psikoloji Yazıları, 13 (26). 18-26
- Örücü, E., Esenkal, F. (2005). "Konaklama İşletmelerinde İş Gören Tatminini Etkileyen Faktörler (Bandırma ve Erdek Örneği)", Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:8, Sayı:14, (2005):141-166.
- Polat, M. ve Meydan, C.H. (2010). Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Savunma Bilimleri Dergisi, 9(1), 145-172
- Poyraz, K. ve Kama, B. (2008). Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:13, Sayı:2, 143-164.
- Saks, A.M., Ashforth, E. Blake ve D.M. Sluss, (2008). "Socialization Tactics, Proactive Behavior and Newcomer Learning: Integrating Socialization Models", Journal of Vocational Behavior, 70, 447-462.
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A. ve Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? Journal of Vocational Behavior, 68(3), 446-460. doi: 10.1016/j.jvb.2005.10.005.
- Şimşek, M. Ş.; Akgemici, T. ve Çelik, A. (2005). Davranış Bilimlerine Giriş Örgütlerde Davranış, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tak, B. ve Çiftçioğlu, B.A. (2009). Mesleki Bağlılık ile Çalışanların Örgütte Kalma Niyeti Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 63 (4), 155-178.



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

Tett. R.P. ve Meyer. J.P. (1993). Job atisfaction, organizational commitment, turnover intention and turnover: Path analysis based on meta-analytic findings. Personnel Psychology, 46, 342-346.

Tınaz, P., (2005). Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar, İstanbul: Beta Basım Yayım.



## ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN DUYGUSAL BAĞLILIĞA ETKİLERİ: HAVACILIK BAKIM MERKEZLERİ ÖRNEĞİ

Dr. Öğr. Üyesi Tamer KILIÇ

*Çankaya Üniversitesi, tamerkilic@cankaya.edu.tr*

İhsan SAYGILI

*Türk Havacılık ve Uzay Sanayii-TAI, ihsan.saygili@tai.com.tr*

### Özet

Bu çalışma; örgütsel iletişimin, örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılığa etkilerinin araştırılması amacıyla yapılmıştır. Araştırma kapsamında, Ankara’da faaliyet gösteren havacılık bakım merkezlerinde görev yapan 324 çalışana anket uygulanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkileri araştırmak amacıyla tek yönlü varyans analizi (Anova), korelasyon analizi ve regresyon analizinden yararlanılmıştır. Araştırma sonucunda; bir bütün olarak örgütsel iletişim, ayrıca alt boyutları olan dikey iletişim, bilgi paylaşımı ve yönetici davranışları ile çalışanların duygusal bağlılığı arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel iletişim, duygusal bağlılık, Havacılık Bakım Merkezi.

### 1. Giriş

Rekabet ortamında organizasyonların üstünlük elde etmesinde temel unsur insandır. İşletme yönetiminin insanla ilgili vazgeçilmez parçası örgütsel iletişim, yöneticiler tarafından organizasyonların rekabet üstünlüğü elde etmesi ve sürekli geliştirilmesi amacıyla, çalışanların tatmini ve işletmelere daha fazla katkıda bulunmaları için kullanılabilir. (Bovee ve Thill, 2010) Başka bir deyişle, organizasyonların çalışanlarını örgütsel amaçlar doğrultusunda yönleltmeleri ve örgütlerine olan bağlılıklarını arttırmak için iletişim unsuruna büyük önem vermeleri gerekir. Çünkü örgütsel iletişimin, çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını önemli ölçüde etkilediği düşünülmektedir.

Ülkemizde özellikle son 10-15 yılda örgütsel iletişim ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişkileri araştıran çalışmaların arttığı görülmektedir. (Başyigit, 2006, Boyacı, 2010, Kırac, 2012) Söz konusu çalışmalar, çoğunlukla orta ve batı Anadolu’daki illerde





## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

perakendecilik, iletişim, imalat ve hizmet sektörlerinde yapılmıştır. (Yılmaz, 2011, Çetin vd., 2008, Öztürk, 2014)

Türkiye’deki havacılık sektörü hızla gelişmekte; kullanılan hava araçlarının çeşit ve sayısı her geçen gün artmakta, havaalanlarının bulunduğu şehirde doğal olarak havacılık bakım merkezleri hizmete girmektedir. Hava araçları için bakım, onarım, yenileme vb. konularda hizmet veren resmi/özel bu tür organizasyonlarda; örgütsel iletişim ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişkiyi incelemek, konuya ilişkin yazının zenginleşmesine katkı sağlayacaktır. Bu araştırma, örgütsel iletişim ile örgütsel bağlılığın özellikle duygusal bağlılık alt boyutu arasındaki ilişkiyi incelemeye ve açıklamaya yöneliktir.

Bu araştırma; Ankara’da faaliyet gösteren havacılık bakım merkezlerinde çalışanların duygusal bağlılıklarının geliştirilmesi, örgütlerini benimsemeleri, huzurlu ve verimli çalışabilmeleri, ayrıca yöneticilerin iletişim biçimlerinin geliştirilmesi konularına katkıda bulunması açısından önemlidir.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

Örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamak, onu dış çevreye tanıtmak, rekabet gücünü arttırmak, belirsizlikleri ortadan kaldırmak ve yöneticilik fonksiyonlarının yerine getirilmesini sağlamak için örgüt içinde ve dışında, etkili ve sağlıklı bir iletişim sistemine ihtiyaç vardır. Diğer taraftan faaliyetlerin devamı için üyeleri örgüte yüksek bir duyguyla bağlı olmaları ve yükümlülüklerini eksiksiz olarak yerine getirmeleri gerekir. (Başyigit, 2006). Örgütün ve üyelerinin uyum içinde olmaları, üyelerin örgütsel bağlılığını arttırıcı etkiye sahiptir (Erkutlu, 2015: 199-200).

### **2.1. Örgütsel İletişim**

Örgütsel iletişim; örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için çalışanların ileti alışverişi yapmaları, etkileşim ve işbirliği hâlinde olmaları şeklinde tanımlanabilir. Örgütsel iletişim; yöneticilerin çalışanları, çalışanların da yöneticileri etkilediği çift yönlü bir süreçtir. Burada amaç, tutum ve davranışlara tesir etmektir.

Örgütsel iletişim; örgütsel özdeşleşme ve bağlılıkları arttırıcı, çalışanların aidiyet duygularını güçlendirici bir etkiye sahiptir. (Erkutlu, 2015). Çalışanların; neyi, nasıl



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

yapması gerektiğini, yönetici ve arkadaşlarının kendileri haklarındaki düşüncelerini öğrenme imkânı sağlar.

Örgütler; hedeflerine ulaşmak için gerekli olan planlama, koordinasyon ve yönlendirme işlevlerini sürekli ve düzenli işleyen resmi ve resmi olmayan iletişim aracılığıyla yerine getirir. Örgütsel iletişim; örgüt içi ve örgüt dışı olarak ele alınabilir. Diğer taraftan yazılı, sözlü ve sözsüz iletişim şeklinde incelemek de mümkündür. Örgütsel iletişim kanalları, biçimsel ve biçimsel olmayan türden olabilir.

### 2.2. Örgütsel Bağlılık

Bağlılık kavramı; yüksek dereceli bir duygudur, sadakat ve sadık olma durumu olarak da ifade edilir. Bağlılık; insanların bir kişiye, düşünceye, örgüte ya da kendinden daha büyük gördüğü bir şeye karşı yüksek bir duygu ile bağlı olması, sorumluluklarını eksiksiz olarak yerine getirmesi şeklinde de tarif edilir (Başyigit, 2006: 36).

Örgütsel bağlılık ise çalışanların; örgütün değer yargılarını, amaç ve hedeflerini benimsemesi, işe devam etmesi, örgüt için fedakârlıkta bulunması, yetenek ve becerilerini bu yönde kullanması vb. tutum ve davranışları sonucu kendisi ile örgüt arasında oluşturduğu psikolojik bağ olarak tarif edilir (Erkutlu, 2015: 29). Örgütsel bağlılığın temeli, istikrarı sağlama ve davranışa yön vermedir.

Örgüt, yaşamını devam ettirebilmek için üyelerini bünyelerinde tutmak ister ve onların örgütsel bağlılıklarını artırmaya çalışır. Örgütsel amaçları ve değerleri benimseyen üyelerin örgütsel bağlılıklarının üst seviyede olması, performans ve motivasyonlarını olumlu yönde etkiler, örgütsel verimliliğe de katkı sağlar (Kıraç, 2012).

Teknolojik ve toplumsal değişimler sonucu örgüt üyelerinin beklenti, ihtiyaç, eğitim, yaşam biçimi ve düşüncelerinde değişiklikler olmaktadır. Dolayısıyla çalışanların örgütte kalmaları için ekonomik ve maddi ihtiyaçlarını karşılamının yanında, kendilerini geliştirme, yapılan işle ilgili konularda inisiyatif almalarına fırsat verme vb. talepleri de değerlendirilmelidir.

Bilim insanları örgütsel bağlılık konusunda üç temel yaklaşım üzerinde birleşmişlerdir. Bunlar; davranışsal, tutumsal ve çoklu bağlılık yaklaşımlarıdır (Uysal, 2014: 50 ve Varlı, 2014: 8) Allen ve Meyer, 1984 yılında örgütsel bağlılık yaklaşımının “duygusal



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

bağlılık” ve “devam bağlılığı” olarak iki boyutta değerlendirilmesini önermişler; bu öneriye, 1990 yılında “normatif bağlılık” boyutunu da eklemişlerdir (Sert, 2015: 49).

**Duygusal bağlılığı** yüksek olan örgüt üyeleri, gönüllü olarak örgütte kalmaya devam eder, örgütün çıkarları için gereken çabayı gösterir, kendisini örgütün bir parçası olarak görür. Bu durum istenen ve arzu edilen bağlılık türüdür. **Devam bağlılığı**, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olduğu veya başka bir seçenek olmadığı durumlara ilişkin örgütsel bağlılık boyutudur. Örgüt üyeleri, örgütten ayrılma durumunda örgütteki yatırımlarını kaybedeceklerini düşünerek devam bağlılığı geliştirirler.

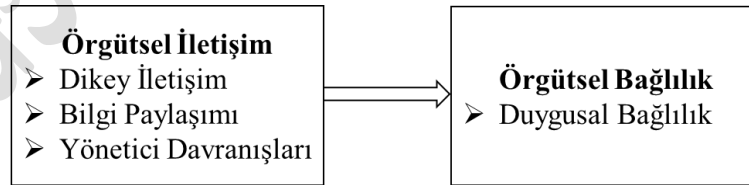
**Normatif (ilkesel) bağlılık** ise örgüt üyelerinin örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanmasından dolayı, ahlaki duygularla kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesine dayanan bağlılıktır (Varlı, 2014: 20).

Sonuç olarak; duygusal bağlılığı olan örgüt üyeleri kendileri istediği için, devam bağlılığı olan örgüt üyeleri muhtaç oldukları için, normatif bağlılığı olan örgüt üyeleri ise kendilerini ahlaki gerekçelerle sorumlu ve yükümlü hissettikleri için örgütte kalırlar (Yılmaz ve Dil, 2008:120 akt. Şen, 2008: 49).

### 3. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışma; Ankara’da faaliyet gösteren havacılık bakım merkezlerinde çalışan personele uygulanan anket ile buradaki mevcut örgütsel iletişim ve çalışanların duygusal bağlılığı arasındaki ilişkileri araştırmayı amaçlamıştır. Araştırma modeli literatür taraması esas alınarak geliştirilmiştir.

Şekil 1: Araştırma Modeli



#### 3.1. Araştırma Modeli

Model oluşturulurken bir bağımsız ve bir bağımlı değişken kullanılmıştır. Söz konusu bağımsız değişken örgütsel iletişim (dikey iletişim, bilgi paylaşımı ve yönetici davranışları alt boyutlarıyla birlikte), bağımlı değişken ise duygusal bağlılık alt



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

boyutuyla örgütsel bağlılık olarak belirlenmiştir. Araştırmanın kavramsal modeli Şekil 1’de sunulmuştur.

### 3.2. Araştırmanın Dayandığı Varsayımlar

Araştırmada; örgüt içinde etkin ve sağlıklı işleyen örgütsel iletişim sürecinin, çalışanların örgütsel bağlılığına olumlu yönde tesir edeceği varsayılmış, uygulamada da bu varsayımın doğruluğu analiz edilmiştir.

Araştırma evrenini; Ankara’da faaliyet gösteren havacılık bakım merkezlerinde çalışanlar oluşturmaktadır. Örneklem grubunun evreni temsil edebilecek nitelik ve nicelikte olduğu, katılımcıların anket sorularını yanıtlarken kişisel özelliklerini, görüş ve düşüncelerini içtenlikle ortaya koyduğu, anket sorularını doğru anladıkları ve doğru cevapladıkları varsayılmıştır.

Kullanılan istatistiksel tekniklerin ve yapılan analizlerin araştırmanın amacına uygun olduğu varsayılmıştır.

Araştırma kapsamında geliştirilen hipotezler aşağıdadır;

H1: Örgütsel iletişim ile çalışanların duygusal bağlılığı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H1a: Örgüt içinde işleyen dikey iletişim ile çalışanların duygusal bağlılığı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H1b: Örgüt içindeki bilgi paylaşımı ile çalışanların duygusal bağlılığı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H1c: Yönetici davranışları ile çalışanların duygusal bağlılığı arasında anlamlı pozitif yönde bir ilişki vardır.

### 3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Bu araştırma, havacılık bakım merkezlerinde gerçekleştirilmiştir. Ülkemizde havacılık sektörü ile ilgili kural ve düzenlemeler, Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığına bağlı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM)nün sorumluluğunda hayata geçirilmektedir.

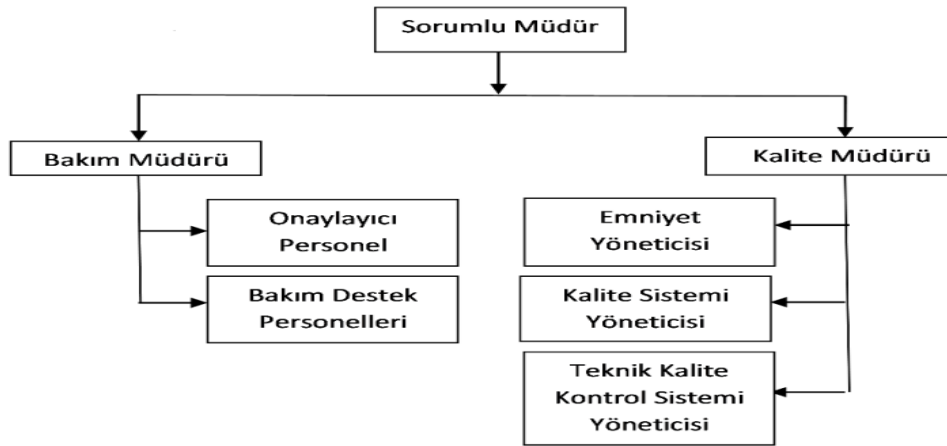
SHGM tarafından hazırlanan Onaylı Hava Aracı Bakım Kuruluşları Yönetmeliği, 11.06.2013 tarihli ve 28674 Sayılı Resmi Gazetede yayımlanmıştır. Söz konusu Yönetmelikte “Havacılık bakım merkezi; ticari hava taşımacılığında kullanılan her türlü sivil hava araçları ile ticari hava taşımacılığında kullanılmayan büyük hava araçlarına ve/veya bileşenlerine bakım ve onarım yapmak için kamu kurum ve kuruluşları ile gerçek ve tüzel kişilere ait bakım kuruluşu olarak yetkilendirilmiş örgütler” olarak tarif edilmiştir (SHGM, 2013). Havacılık bakım merkezleri tarafından uygulanan genel organizasyon yapısı Şekil-2’de gösterilmiştir.

Araştırmanın sonuçları sadece Ankara’da faaliyet gösteren havacılık bakım merkezlerinde çalışanlar için geçerlidir. Sonuçlar, Türkiye genelindeki havacılık bakım merkezlerine ilişkin yapılacak çalışmalarda dikkate alınmalı, Ankara dışındaki havacılık bakım merkezleri için genelleştirilememelidir.

Çalışma kapsamında yapılan değerlendirmeler, katılımcıların anket sorularına verdiği cevaplar dikkate alınarak yorumlanmıştır. Bu kapsamda yapılan yorum ve öneriler ankete katılanların düşünceleri, değer yargıları ve fikirleri için geçerlidir.

Araştırma verilerinin elde edilmesinde sadece nicel yöntemlerden yararlanılmıştır. Gözlem ve görüşme yoluyla sınırlı bilgi edinilmiştir.

**Şekil 2: Havacılık Bakım Merkezi Organizasyon Yapısı**



### 3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Ankara’da faaliyet gösteren havacılık bakım merkezlerinde çalışan 1730 çalışan oluşturmaktadır. Örneklem büyüklüğü aşağıda gösterilen formül



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

doğrultusunda hesaplanmıştır. Formüle göre %95 güven aralığında temsil etme kabiliyeti olan örneklem büyüklüğü 314 olarak hesaplanmıştır.

$$n = \frac{N * p * q * Z^2}{[(N-1) * t^2] + (p * q * Z^2)}$$

Formülde kodlanan harflerin (n, N, t, p, q, Z) açıklamaları aşağıdadır (Çakır, 2016: 38): n:

Örneklem büyüklüğü

N: Evren büyüklüğü

t: Göz yumulabilir yanılğı (p<0.05)

p: İncelenen olayın gerçekleşme olasılığı (0,50 olarak alınmıştır)

q: İncelenen olayın gerçekleşmeme olasılığı (1-p)

Z: Güven düzeyine göre standart değer (normal dağılım %95 için 1.96)

$$n = \frac{1730 * 0.5 * 0.5 * 1.96^2}{[(1730-1) * 0.005^2] + (0.5 * 0.5 * 1.96^2)}$$

$$n = \frac{1661,5}{5.3}$$

n= 314 (değer yukarı yuvarlanmıştır)

### 3.5. Verilerin Toplanması

Veriler, Ankara'daki dört (4) adet havacılık bakım merkezinin farklı kademelerinde çalışan personele Şubat 2018-Mayıs 2018 tarihleri arasında uygulanan anket çalışmasıyla toplanmıştır. Katılımcılara dağıtılanlardan geri dönen toplam 324 adet anket, araştırma kapsamında incelenebilecek niteliktedir.

Veri toplamada kullanılan ankette yer alan örgütsel iletişim ölçeği, geçmişte yapılmış olan çalışmalardaki ölçeklerden istifade edilerek tarafımızdan oluşturulmuştur. Anketteki Örgütsel bağlılık ölçeği ise Allen ve Meyer (1991) tarafından geliştirilen ve Seymen (2017) tarafından Türkçeye uyarlanan maddeleri içermektedir.

Ankette toplam 35 adet soru yer almaktadır. Anketin birinci bölümünde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular (8 adet), ikinci bölümde örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılığa ilişkin ifadeler (6 adet), üçüncü bölümde ise örgütsel iletişimle ilgili sorular (21 adet) yer almaktadır. Sorular hazırlanırken 5'li Likert Tipi ölçek kullanılmıştır. Anket sonuçları SPSS paket programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırmada kullanılan veriler, Cronbach Alfa katsayısına göre değerlendirilmiştir. "Örgütsel iletişim" değişkeni (alfa=0,88) toplam 18 soru ile incelenmiştir. Örgütsel



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

iletişimin alt boyutları olan “dikey iletişim” (alfa=0,77) altı soru, “bilgi paylaşımı” (alfa=0,82) beş soru ve “yönetici davranışları” (alfa=0,73) ise yedi soru sorularak araştırılmıştır. (Örgütsel iletişimin bir diğer alt boyutu olan “dedikodu-söylenti” değişkeni ile ilgili üç soru, ölçeğin güvenilirliğini azalttığından değerlendirme dışı bırakılmıştır.) Çalışanların duygusal bağlılığa ilişkin görüşleri (alfa=0,90) altı soruyla incelenmiştir.

### 4. Bulgular

Ankete katılanların; %12,7’si kadın, %87,3’ü erkek, %74,1’i evli ve %25,9’u bekârdır. Katılımcıların % 22,2’si 21-30 yaş, %40,1’i 31-40 yaş, %32,7’si 41-50 yaş, %4,9’u ise 51 ve daha büyük yaştadır. Çalışanların büyük çoğunluğunun orta yaş olarak adlandırılabilir 30-50 yaş arasında olduğu görülmektedir.

Eğitim durumu incelendiğinde; katılımcılar %1,5 ortaokul, %7,7 lise, %25,9 yüksekokul, %53,7 lisans, %10,8 yüksek lisans ve %0,3 oranında doktora eğitimi almıştır. Görüldüğü gibi teknik hizmet veren ve altyapı gerektiren Havacılık Bakım Merkezlerindeki personelin büyük çoğunluğu (%90) ön lisans, lisans ve lisansüstü eğitim almış çalışanlardan oluşmaktadır.

Çalışma süreleri incelendiğinde; yaklaşık %70 katılımcının aynı iş yerinde 5 yıldan uzun süredir çalıştığı ve mevcut örgütsel iletişim sistemi hakkında fikir yürütülebileceği anlaşılmaktadır. Diğer taraftan, katılımcıların resmi kurum ve kuruluşlarda benzeri görevlerde çalışma süreleri incelendiğinde, 16-20 yıl deneyime sahip çalışanların en kalabalık grubu teşkil ettiği görülmektedir. (%11,4 1-5 yıl, % 19,4 6-10 yıl, %13 11-15 yıl, %23,5 16-20 yıl, %10,8 21-25 yıl, %21,9 26 yıl ve üzeri mesleki deneyim)

Katılımcıların toplam çalışma süresi, mesleki deneyimi ve aynı iş yerinde çalışma süreleri birlikte değerlendirildiğinde; Havacılık Bakım Merkezlerinde işini iyi bilen, konunun uzmanı ve profesyonel çalışanlar tarafından hizmet verildiği söylenebilir.

**Tablo 1: Örgütsel İletişim ve Duygusal Bağlılık İlişkisi (Korelasyon) Analizi**

|                   |                     | Duygusal Bağlılık | Örgütsel İletişim |
|-------------------|---------------------|-------------------|-------------------|
| Duygusal Bağlılık | Pearson Correlation | 1                 | ,414(**)          |
|                   | Sig. (2-tailed)     |                   | ,000              |



|                   |                     |          |   |
|-------------------|---------------------|----------|---|
| Örgütsel İletişim | Pearson Correlation | ,414(**) | 1 |
|                   | Sig. (2-tailed)     | ,000     |   |

\* p<0.05, \*\* p<0.01

Örgütsel iletişim ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçlarının yer aldığı Tablo 1'deki bilgilere göre; örgütsel iletişim ile çalışanların duygusal bağlılığı arasında %99 güvenilirlikte, orta düzeyde, pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki ( $r=0,414$ ,  $p<0,01$ ) olduğu anlaşılmaktadır.

Örgütsel iletişimin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda elde edilen bulguları içeren Tablo 2'deki bilgilere göre; değişkenlere ait regresyon denklemi (*Duygusal Bağlılık* =  $1,786 + 0,588 * \text{Örgütsel İletişim}$ ) şeklinde yazılır. Elde edilen  $R^2=0,172$  değerine göre; çalışanların duygusal bağlılığının %17,2'sinin örgütsel iletişim süreci ile açıklanabileceği söylenebilir.

Tablo 2 incelendiği zaman görülmektedir ki; korelasyon sonuçlarında olduğu gibi değişkenler arasındaki ilişkinin  $r$  değeri ( $p=0,000<0.001$ ), hesaplanan  $R=0,414$  ve oluşturulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu durumda; örgütsel iletişimin, duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu söylenebilir.

**Tablo 2: Örgütsel İletişim-Duygusal Bağlılık Regresyon Modeli Katsayılar Tablosu**

| Model             | Standartlaştırılmamış Katsayılar |               | Standartlaştırılmış Katsayılar | t     | P    |
|-------------------|----------------------------------|---------------|--------------------------------|-------|------|
|                   | B                                | Standart Hata | Beta                           |       |      |
| (Sabit)           | 1,786                            | 0,235         | 0,414                          | 7,599 | .000 |
| Örgütsel İletişim | 0,588                            | 0,072         |                                | 8,165 | .000 |

Sonuç olarak “Örgütsel iletişim ile çalışanların duygusal bağlılığı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.” şeklindeki H1 hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 3: Örgütsel İletişimin Alt Boyutları ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin (Korelasyon) Analizi**

|                   |                     | Duygusal Bağlılık | Örgütsel İletişim | Dikey İletişim | Bilgi Paylaşımı | Yönetici Davranışları |
|-------------------|---------------------|-------------------|-------------------|----------------|-----------------|-----------------------|
| Duygusal Bağlılık | Pearson Correlation | 1                 | ,414(**)          | ,346(**)       | ,369(**)        | ,347(**)              |
|                   | Sig. (2-tailed)     |                   | 0                 | 0              | 0               | 0                     |
| Örgütsel İletişim | Pearson Correlation | ,414(**)          | 1                 | ,863(**)       | ,801(**)        | ,869(**)              |
|                   | Sig. (2-tailed)     | 0                 |                   | 0              | 0               | 0                     |
| Dikey             | Pearson Correlation | ,346(**)          | ,863(**)          | 1              | ,646(**)        | ,630(**)              |

|                       |                     |          |          |          |          |
|-----------------------|---------------------|----------|----------|----------|----------|
| İletişim              | Sig. (2-tailed)     | 0        | 0        | 0        | 0        |
| Bilgi Paylaşımı       | Pearson Correlation | ,369(**) | ,801(**) | ,646(**) | ,542(**) |
|                       | Sig. (2-tailed)     | 0        | 0        | 0        | 0        |
| Yönetici Davranışları | Pearson Correlation | ,347(**) | ,869(**) | ,630(**) | ,542(**) |
|                       | Sig. (2-tailed)     | 0        | 0        | 0        | 0        |

\* p<0.05, \*\* p<0.01

Örgütsel iletişimin alt boyutu olan dikey iletişim, bilgi paylaşımı ve yönetici davranışları değişkenleriyle çalışanların duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkileri araştıran korelasyon analizi sonuçları Tablo 3’de, regresyon analiz sonuçları ise Tablo 4, Tablo 5 ve Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 3’teki analiz sonuçlarına göre; örgüt içindeki dikey iletişim, bilgi paylaşımı ve yönetici davranışları ile çalışanların duygusal bağlılığı arasında istatistiki açıdan anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir.

**Tablo 4: Dikey İletişim-Duygusal Bağlılık Modeli Katsayılar Tablosu**

| Model          | Standartlaştırılmamış Katsayılar |               | Standartlaştırılmış Katsayılar | t      | Sig.  |
|----------------|----------------------------------|---------------|--------------------------------|--------|-------|
|                | B                                | Standart Hata | Beta                           |        |       |
| (Sabit)        | 2,386                            | 0,200         | 0,346                          | 11,953 | 0,000 |
| Dikey İletişim | 0,403                            | 0,061         |                                | 6,618  | 0,000 |

**Tablo 5: Bilgi Paylaşımı-Duygusal Bağlılık Modeli Katsayılar Tablosu**

| Model           | Standartlaştırılmamış Katsayılar |               | Standartlaştırılmış Katsayılar | t      | Sig.  |
|-----------------|----------------------------------|---------------|--------------------------------|--------|-------|
|                 | B                                | Standart Hata | Beta                           |        |       |
| (Sabit)         | 2,357                            | 0,190         | 0,369                          | 12,413 | 0,000 |
| Bilgi Paylaşımı | 0,395                            | 0,055         |                                | 7,127  | 0,000 |

**Tablo 6: Yönetici Davranışları-Duygusal Bağlılık Modeli Katsayılar Tablosu**

| Model                 | Standartlaştırılmamış Katsayılar |               | Standartlaştırılmış Katsayılar | t      | Sig.  |
|-----------------------|----------------------------------|---------------|--------------------------------|--------|-------|
|                       | B                                | Standart Hata | Beta                           |        |       |
| (Sabit)               | 2,452                            | 0,189         | 0,347                          | 12,947 | 0,000 |
| Yönetici Davranışları | 0,381                            | 0,057         |                                | 6,636  | 0,000 |



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Tablo 4, 5 ve 6'daki bilgilere göre; standart hatanın sıfıra yakın çıkması, fonksiyonun iyi seçildiğini ve bağımsız değişkeninin bağımlı değişken üzerinde etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu durumda  $r$  değeri ( $p < 0,001$ ), hesaplanan  $R$  değerleri (0,346; 0,369; 0,347) ve oluşturulan regresyon modelleri istatistiksel olarak anlamlıdır. Sonuç olarak H1a, H1b ve H1c hipotezleri kabul edilmiştir.

Örgütsel iletişim ve alt boyutlarına ilişkin  $R^2$  değerleri incelendiğinde, her üç alt boyuta ait  $R^2$  değerlerin birbirine yakın olması (Dikey iletişim  $R^2=0,120$ , bilgi paylaşımı  $R^2=0,136$ , yönetici davranışları  $R^2=0,12$ ) dikkat çekicidir. Diğer taraftan örgütsel iletişim ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik  $R^2=0,172$  değerinin diğerlerinden yüksek olmasının, değişkenler arasındaki ilişkinin önemine işaret ettiği kıymetlendirilmektedir.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Geçmişte yapılmış çalışmalar, örgütsel iletişimin çalışanların örgütsel bağlılıklarını önemli ölçüde etkilediğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla örgütsel iletişim ve çalışanların örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkileri incelemek, bu alanda yapılan çalışmaların geliştirilmesini ve farklı sektörler ve kurumlar açısından yararlı bilgilerin elde edilmesini sağlamaktadır.

Konuyla ilgili Türkiye’de yapılan araştırmalarda, genel olarak ilgili diğer çalışmaları destekleyen sonuçlar elde edilmiştir. Örneğin Başıyigit (2006) tarafından Afyonkarahisar’da bir alışveriş merkezinde yapılan araştırmada, örgütsel iletişimle örgütsel bağlılık arasında pozitif ve zayıf bir ilişki belirlenmiştir. Kırac (2012) tarafından Denizli’de iletişim sektöründe yapılan çalışmada örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin pozitif yönlü ve orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Yılmaz (2011); Sakarya’da yerel yönetime bağlı bir kurumdaki 465 personel üzerinde yaptığı çalışmada duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık ile örgütsel iletişim, yönetim tarzı ve bilgi paylaşımı arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişkinin olduğunu belirlemiştir. Diğer çalışmaların sonuçlarından (Öztürk, 2014; Ada vd., 2008; Saltık, vd., 2015) da örgüt içindeki sağlıklı ve etkin iletişim sürecinin, çalışanların bağlılıkları üzerinde olumlu etkisinin olduğu anlaşılmaktadır.



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

Bu çalışmada; Ankara’da faaliyet gösteren havacılık bakım merkezlerinde görevli personele anket uygulanmış ve örgütsel iletişimin çalışanların örgütsel bağlılıklarına etkileri araştırılmıştır.

Araştırma sonucunda örgütsel iletişim ile çalışanların duygusal bağlılığı arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Ayrıca örgütsel iletişimin alt boyutları olan dikey iletişim, bilgi paylaşımı ve yönetici davranışları ile çalışanların duygusal bağlılıkları arasında da anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Buradan hareketle, etkin iletişim ortamlarında çalışanların bağlılıklarının artacağı; kendilerini örgütün bir parçası olarak hissedeceği, örgütsel hedefler için gayret sarf edecekleri, verimli işler üretileceği ve performansların artacağı söylenebilir. Dolayısıyla yöneticilerin iletişim odaklı bir yönetim tarzını tercih etmeleri; bilgilendirici, katılımcı ve açık iletişim uygulamalarını hayata geçirmesi önem arz etmektedir.

Diğer taraftan, örgütsel iletişim ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere yönelik farklı sektörlerde yeni araştırmaların yapılmasına ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir. Bu bağlamda gelecekte yapılacak çalışmalarda, örgütsel sessizlik vb. yeni değişkenlerin araştırmalara dâhil edilmesinin, konunun daha iyi anlaşılmasına ve ilgili literatürün zenginleşmesine katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

### **Kaynakça**

- Ada, N., Alver, İ. & Atlı, F. (2008). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma. Ege Akademik Bakış, 8 (2), 487-518.
- Allen, Natalie J. & Meyer, John P. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, Volume 1, Issue 1, Pages 61-89
- Başıyigit, A. (2006). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Bovee, Courtland L., & John V. Thill (2010). Business Communication Today. (Tenth Edition, Global Edition). New York: Pearson Company.



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

- Boyacı, M.F.(2010). Örgütsel Bağlılığın Artırılmasında Etkin İletişim-Bir Uygulama. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Çetin, vd. (2008). Aile İşletmelerinde Örgüt İçi İletişimin Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Bir Araştırma. 3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 78, 121-136.
- Erkutlu, H. V.(2015). Pozitif Örgütsel Davranış. Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- Kıraç, E.(2012). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Algılaması Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Öztürk, M.H. (2014). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi ve Bir Uygulama. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Saltık, B., Ünsar, A.S. & Oğuzhan, A. (2015). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisi: Bir Alan Araştırması. Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi, 52, 600.
- Sert, M. (2015). Toplam Kalite Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Seymen vd., O. (2017). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Güç Mesafesinin Düzenleyici Etkisi, Social Sciences Studies Journal, 3, 8, 509-529.
- SHGM. (2013). SHY-145 Onaylı Bakım Kuruluşları Yönetmeliği, Ankara.
- Şen, T. (2008). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Hızlı Yemek Sektöründe Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Uysal, U. (2014). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Uygulama. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Varlı, H. (2014). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiler. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Aksaray Üniversitesi, Aksaray.
- Yılmaz, E. (2011). Örgütsel Bağlılığa İletişimin Etkisi: Bir Örnek Olay. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.



**6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta



## AŞIRI İŞ YÜKÜNÜN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE İŞ TATMİNİ VE YAŞAM TATMİNİNİN ROLÜ, SAĞLIK KURUMU ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ

**Doç. Dr. Mustafa BEKMEZCİ**

Toros Üniversitesi, [mustafa.bekmezci@toros.edu.tr](mailto:mustafa.bekmezci@toros.edu.tr)

**Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN**

Toros Üniversitesi, [abdullah.caliskan@toros.edu.tr](mailto:abdullah.caliskan@toros.edu.tr)

**Dr. Öğr. Üyesi Kemal EROĞLUER**

MSÜ Kara Harp Okulu, [k\\_eroqluer@yahoo.com](mailto:k_eroqluer@yahoo.com)

### Özet

Bu çalışmanın amacı aşırı iş yükünün, çalışanların işten ayrılma niyetine etkisi ve bu etkiye iş tatmini ve yaşam tatmininin aracılık rolünün tespit edilmesidir. Söz konusu değişkenler arasındaki ilişki; faktör analizi, regresyon analizi ve sobel testleri gibi istatistiksel yöntemler ile analiz edilmiştir. Çalışmada Mersin’ de sağlık sektöründe faaliyet gösteren özel hastaneler ele alınmıştır. Bu konuda hazırlanan anket formu ile 408 hekim, hemşire ve diğer sağlık çalışanından toplanan veriler kullanılarak çalışmada yer alan değişkenler arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışma sonucunda, aşırı iş yükünün işten ayrılma niyetini artırdığı, iş tatmini ve yaşam tatmininin bu ilişkide kısmi aracılık rolünün olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** *Aşırı İş Yüğü, İşten Ayrılma Niyeti, İş Tatmini, Yaşam Tatmini, Aracılık Etkisi.*

### 1. Giriş

Günümüzde, işletmelerin karını artırmak ve hedeflerine ulaşmak maksadıyla daha kısa sürede, daha düşük maliyetle, rakiplerinden daha kaliteli ürün ve/veya hizmet koyma yarışı her geçen gün işletmeler ve çalışanlar üzerinde bir baskı oluşturmaktadır. Bir yandan nitelikli personel istihdamı konusunda arayışlar devam ederken diğer taraftan yöneticilerin aşırı talepkar davranışları mevcut personel üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır. Rekabetten kaynaklanan bu aşırı talepkar davranışlar arasında; mesai saatleri dışında çalışma, işin en kısa sürede bitirilmesi, belirli bir zaman diliminde





## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

birden fazla işin yetiştirilmesi gibi konular bulunmaktadır. Bu kapsamda bir taraftan işgörenlerin uyum ve performansını artırmak için İKY ile ilgili uygulamalar üzerinde çalışılmakta, diğer taraftan örgütsel vatandaşlık davranışı, duygusal emek gibi yaklaşımlar üzerinde durulmaktadır. Ancak bu beklenti ve yaklaşımlar; uzun çalışma saatlerini ve işgörenlerin görev tanımı dışında iş yapmasını, iş arkadaşları ile iyi geçinmesini gerektirmektedir. Bu durum, işgörenin; işyerinin beklentilerini karşılayamama gibi olumsuz düşüncelere, kendisini baskı altında hissetmesine, aşırı iş yükü algısına, yükümlülüklerini yerine getirme konusunda isteksiz davranmasına, dolayısıyla düşük performans sergilemesine, aile ilişkilerinin zayıflamasına ve bazı fiziksel ve zihinsel hastalık veya rahatsızlıklara neden olmaktadır (Bakker vd., 2004; Ahuja vd., 2007; Ignat ve Clipa, 2012).

Bu düşünceler ışığında, çalışanların aşırı iş yüklerinin işten ayrılma niyetlerine etkisinin ortaya konması ve işten ayrılma niyetlerini azaltıcı tedbirlerin belirlenmesi işletmeler için bir problem sahası olarak görülmüş ve bu davranışın olumlu yönde gelişmesine etkisi olduğu düşünülen bazı değişkenlerin incelenmesinin gereği bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **2.1. Aşırı İş Yükü**

İş yükü, çalışanın belirli bir niteliğe sahip olması ve bu nitelikleri vasıtasıyla belirli bir sürede yapması gereken iş miktarı olarak tanımlanmaktadır (Karacaoğlu ve Çetin, 2015:48). Bireyin görevi ile ilgili niteliklere sahip olması ve görevini belirlenen sürede tamamlaması konusunda istihdam edilmesi aslında bir sorun yaratmamaktadır. Her mesleğin özünde işin yerine getirilmesi konusunda yapılması gerekenler vardır. Nitekim Töngür (2016), yaptığı araştırmanın sonucunda iş yükü ve performans arasında pozitif doğrusal bir ilişki tespit etmiştir. Ancak işin gereklerinin dışında bir talebin algılanması durumunda iş yükü kavramının yerini aşırı iş yükü almaktadır (de Beer vd., 2016:387). İşgörenler belirlenen bir süre içinde çok fazla sorumluluğunun veya görevinin olduğunu düşündüğü zaman da aşırı iş yükü, stres kaynağı olmaktadır (Nasurdin ve O'driscoll, 2011:38). Dolayısıyla iş analizinde, iş yükünün zorluk derecesi, harcanan enerji gibi birtakım kriterler de değerlendirmeye alınmalıdır.



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

Personelin yeteneklerini aşan, sahip olduğu niteliklerin yetersiz kaldığı durumlarda da aşırı iş yükünden bahsedilebilir. Dolayısıyla iş taleplerinin işgörenin kapasitesi ile uyumlu olması önem kazanmaktadır. Kişinin yetenekleri ile işin nitelikleri arasındaki uyumsuzluk, aşırı iş yükü nedenlerinden biridir (Çuhadar ve Gencer, 2016:1325). Bu kapsamda; aşırı iş yükü, çalışanların beklentileri karşılayamaması durumudur şeklinde tanımlanabilir. Çuhadar ve Gencer (2016:1325)'e göre aşırı iş yükü, çalışanların tepkisini ve performansını etkileyen her türlü baskıyı kapsamaktadır.

### **2.2. İş Tatmini**

İşletmede çalışan insanlar bilgisi, yeteneği ve becerisi ile işletmeye en üst seviyede katkı sağlaması durumunda işletme rakipleri karşısında başarılı olabilir ve hayatta kalabilir. Bu da işgörenlerin işlerine karşı sergiledikleri tutumları ile yakından ilgilidir. İnsanlar haz duyduğu, tatmin olduğu durumlar karşısında olumlu tutumlar sergiler. Bir çok insanın çalışmaktan hoşlanmasının nedeni de yaptıkları işin anlamlı olması, bilgileri ve zekalarından ciddiyetle yararlanmayı gerektirmesidir (Moore, 2009:36). Nitekim Ting (1997) ve Locke (1995), işin kendisinin çalışanın tatmini ile pozitif yönde ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Bu kapsamda, iş tatmini de hem yönetim uygulamalarında davranış bilimleri açısından hem de psikoloji alanında uzun yıllar ilgi uyandırmış önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Yang ve Wang, 2013:566; Özkalp ve Kirel, 2001:129; Ishfaq vd., 2011:228). Bu ilginin bir neticesi olarak iş tatmini örgütsel araştırmalar ile ilgili konularda en fazla çalışılan değişkenlerden biri olmuş (Yang ve Wang, 2013:566; Yeşil ve Dereli, 2012:108; Pınar vd., 2008:151) ve genellikle; iş tatmininin yüksek verimlilik, düşük devamsızlık ve düşük işgücü devir oranı, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi organizasyon tarafından da arzu edilen sonuçları doğurduğu değerlendirilerek, organizasyona yarar sağlayan bir konu olarak ele alınmıştır (Yang ve Wang, 2013:567; Ellickson ve Logsdon, 2002:343). Diğer taraftan insanın hak ettiği saygıyı görmesi ve hem fiziksel hem de psikolojik iyi olma halinin en üst seviyeye çıkarılması gerektiğini belirten insani yaklaşımların da iş tatmininin araştırılmasında önemli bir etkisi olmuştur (Ellickson ve Logsdon, 2002:343) Dolayısıyla sadece bireyi değil, örgütün verimliliğini de direkt olarak etkileyen iş tatmini göz ardı edilemeyecek kadar önemli bir kavramdır. Şöyle ki; iş tatminsizliğinin gizli biçimde iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin (Saldamlı, 2008:697), kendini geri çekme, tükenmişlik, saldırganlık (Ellickson ve Logsdon, 2002:343) gibi ve diğer



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

örgütsel sorunların nedeni olduğu ifade edilmiştir. Bu kapsamda, iş tatmini örgütsel etkinliği ölçmek için kullanılan araçlardan biri olarak görülmektedir (Yeşil ve Dereli, 2012:108). Nitekim Saldamlı (2008:697), iş tatmininin düşük olmasını, çalışma dengesinin bozulmasına bağlamıştır.

### **2.3. Yaşam Tatmini**

Yaşam tatmini kişinin hayata karşı genel tutumunu, yaşamını beğenmesini ve kendi yaşamından duyduğu memnuniyeti ifade etmektedir (Keser, 2005:80; Haybron, 2007). Diener (1984) yaşam tatminini, kişinin yaşadığı hayata ilişkin doğru bildiği ölçütlere dayanarak yaptığı değerlendirmeler neticesinde hissettiği mutluluk hali şeklinde tanımlamıştır. Yaşam tatmini, bir kişinin kendi yaşamını bütün yönleri ile değerlendirmesinin bir yansımasıdır (Diener vd., 1999) ve kişinin yaşamdan beklentilerini, mevcut durumu ile karşılaştırmasının bir sonucu olarak ortaya çıkar (Yiğit vd., 2011). Diğer bir anlatımla yaşam tatmini kişinin belirli bir durum karşısında değil, kendi yaşamından bir bütün olarak tatmin olmasını ifade eder. Bu bakış açısıyla yaşam tatmini, kişinin kendi yaşam kalitesini subjektif olarak değerlendirmesidir (Marques vd., 2007; Myers ve Diener, 1995). Genel olarak yaşam doyumu, kişinin, iş, boş zaman ve diğer iş dışı zaman olarak tanımlanan yaşama gösterdiği duygusal tepki olarak tanımlanabilir (Hong ve Giannakopoulos, 1994: 547).

### **2.4. İşten Ayrılma Niyeti**

Özellikle örgüt kültürüyle çalışan uyumunun örtüşmediği durumlarda kişinin işe olan ilgisi azalır ve bu durum iş tatminsizliğinden işten ayrılmaya kadar birçok sonucu içinde barındırır. Bu durum işten ayrılma davranışı olarak ifade edilir, işten ayrılma davranışının en önemli göstergesi de işten ayrılma niyeti veya diğer bir ifade ile işten ayrılma eğilimidir (Özdemir ve Özdemir, 2015:336). İşgörenin örgütten ayrılma konusundaki bilinçli bir karar verme ve buna niyet etmesi olarak ifade edilen işten ayrılma niyeti (Tett ve Meyer, 1993), işgörenin istifa etme konusundaki henüz gerçekleşmemiş düşüncesidir ve bu aşama işgören için bir karar verme sürecidir. Kısaca, işten ayrılma niyeti, işgörenin işten ayrılma konusunda bilinçli bir karar vermesi veya bu konudaki niyetidir (Bartlett, 1999) ve örgütü terk etme isteğinin bir sonucu olarak belirli bir süre içinde yeni bir iş fırsatını aramasıdır. İşgörenin işten ayrılma



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

konusundaki düşüncesi algılanan ayrılma arzusu ile örgütten ayrılma kolaylığının bir fonksiyonu (Gürbüz ve Bekmezci, 2012: 193) olarak da değerlendirilebilir.

### 3. Araştırmanın Yöntemi

#### 3.1. Örneklem

Aşırı iş yükünün işten ayrılma niyetine etkisini incelemeye ve yaşam tatmini ile iş tatmininin aracılık rolünü belirlemeye yönelik olan bu araştırma kapsamında öncelikle örneklem ve ölçeklere ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Ardından örneklem elde edilen veriler ışığında oluşturulan modele ilişkin analizler yapılmıştır. Bu kapsamda öncelikle her bir değişkenin doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ardından değişkenler arası korelasyonlar tespit edilmiştir. Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı hiyerarşik regresyon analizi ile hipotezler ve aracılık etkileri test edilmiştir. Aracılık bulguları Sobel testi ile sınanmıştır.

Araştırma evreni, Mersin ilinde faaliyet gösteren özel hastane çalışanı olan hekimler, hemşireler ve diğer sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Bu evrende yaklaşık 6000 kişi çalışmaktadır. Ana kütleden %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 361 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran, 1992). Bu kapsamda kümelere göre örnekleme yöntemiyle tesadüfî olarak seçilen özel hastanelerden toplam 800 kişiye anket uygulaması yapılması planlanmıştır. Anketlerden 422'si geri dönmüş, 408'i analiz yapmak için uygun bulunmuştur.

Kuramdan ve görgül araştırmalardan yola çıkılarak oluşturulan hipotezler aşağıda sunulmuştur.

**Hipotez.1:** Aşırı iş yükü işten ayrılma niyetini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

**Hipotez.2:** Aşırı iş yükü iş tatminini negatif ve anlamlı olarak etkiler.

**Hipotez.3:** Aşırı iş yükü yaşam tatminini negatif ve anlamlı olarak etkiler.

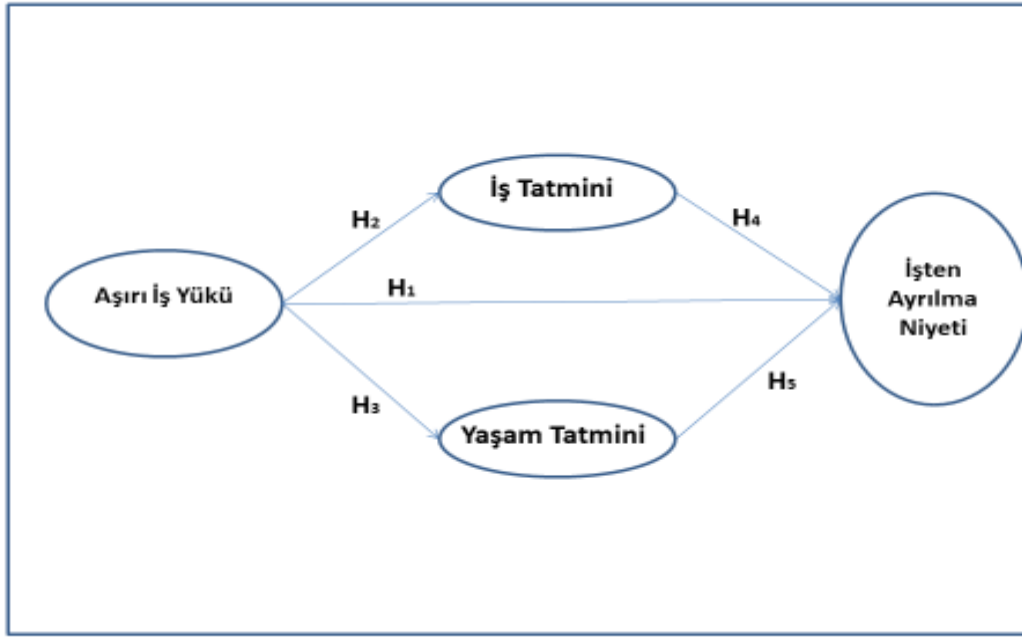
**Hipotez.4:** İş tatmini işten ayrılma niyetini negatif ve anlamlı olarak etkiler.

**Hipotez.5:** Yaşam tatmini işten ayrılma niyetini negatif ve anlamlı olarak etkiler.

**Hipotez.6:**İş tatmininin aşırı iş yükü ile işten ayrılma niyeti arasında aracılık etkisi vardır.

**Hipotez.7:**Yaşam tatmininin aşırı iş yükü ile işten ayrılma niyeti arasında aracılık etkisi vardır.

Bu kapsamda yapılandırılan araştırma modeli Şekil 1’ de sunulmuştur.



Şekil 1. Araştırma Modeli

### 3.2. Ölçekler

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu iki bölümden ve toplam 41 ifadeden oluşmaktadır.

**Aşırı İş Yüğü Ölçeği (AIY):** Aşırı iş yükü algısını ölçmek üzere Peterson vd. (1995) tarafından geliştirilen ve Türkçe geçerlemesi Çuhadar ve Gencer (2016) tarafından yapılan tek boyutlu “aşırı iş yükü ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçekte sorular; “İşimde benden talep edilenler kapasitemin üstündedir”, “İş yüküm oldukça ağır”, “İşim hafta sonları ve akşamları da çalışmayı gerektiriyor” ve “İş yüküm beni aşıyor.” şeklindedir. Ölçek, 5’li Likert tipindedir, 11 ifadeden oluşmaktadır. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .82 olarak bulunmuştur.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

**İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği:** Katılımcıların işten ayrılma niyetinin ölçülmesinde Scott ve arkadaşları (1999) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Aylan (2012) tarafından yapılan ölçek kullanılmıştır. Ölçek; “Emekli oluncaya kadar bu işte çalışmayı düşünüyorum”, “Gelecek yıl içerisinde başka iş aramayı ciddi bir şekilde düşünüyorum.” şeklindedir. Ölçümler 5’li Likert tipindedir. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .78 olarak bulunmuştur.

**İş Tatmini Ölçeği (İT):** İş tatmini değişkenini ölçebilmek maksadıyla, Schneider ve Dachler (1978) tarafından geliştirilen Türkçe çevirisi Ergin (1997), geçerlik ve güvenirlik çalışması Toker (2007) tarafından yapılan iş tatmini ölçeği kullanılmıştır. Ölçek toplam 21 ifadeden oluşmaktadır ve 5’li Likert tipindedir. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .88 olarak bulunmuştur.

**Yaşam Tatmini Ölçeği (YT):** Yaşam tatmininin ölçülmesinde Diener vd. (1985) tarafından geliştirilen ve Türkçe’ye Bekmezci ve Mert (2013) tarafından uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Ölçek 5 maddeden oluşan ve bireyin öznel iyilik durumunu ölçen bir ölçme aracıdır. Ölçek, yedi dereceli Likert tarzı bir ölçektir. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .90 olarak bulunmuştur.

## 4. Bulgular

### 4.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Araştırma kapsamında öncelikle ölçeklere ilişkin doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Bu testlere ilişkin bulgular Tablo 1’de sunulmaktadır.

**Tablo 1:**

**Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri**

| Değişkenler            | X <sup>2</sup> | df | CMIN/<br>DF | GFI  | AGFI | CFI  | NFI  | TLI  | RMSEA |
|------------------------|----------------|----|-------------|------|------|------|------|------|-------|
|                        |                |    |             | ≥.85 | ≥.80 | ≥.90 | ≥.90 | ≥.90 | ≤.08  |
| 1. Aşırı İş Yükü (AİY) | 43,3           | 32 | 2,6         | 0,93 | 0,97 | 0,97 | 0,92 | 0,92 | 0,03  |



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

|                         |      |    |     |      |      |      |      |      |      |
|-------------------------|------|----|-----|------|------|------|------|------|------|
| 2.İşten Ayr. Niy. (İAN) | 78,2 | 57 | 3,7 | 0,96 | 0,97 | 0,97 | 0,97 | 0,95 | 0,05 |
| 3. İş tatmini (İT)      | 4,10 | 9  | 2,9 | 0,92 | 0,95 | 0,98 | 0,94 | 0,96 | 0,07 |
| 4. Yaşam Tatmini (YT)   | 7,2  | 14 | 1,4 | 0,97 | 0,92 | 0,98 | 0,99 | 0,96 | 0,06 |

Not: Uyum iyiliği değer aralıkları “*kabul edilebilir standartlara*” göre düzenlenmiştir.

### 4.2. Korelasyon Analizi

Aşırı iş yükünün işten ayrılma niyetine etkisini incelemeye ve yaşam tatmini ile iş tatmininin aracılık rolünü belirlemeye yönelik olan bu çalışmada değişkenlere ilişkin elde edilen verilerin ortalamaları, standart sapmaları ve aralarındaki korelasyonlara bakılmıştır. Bulgular Tablo 2’de sunulmuştur. Analizin üçüncü aşamasında Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı hiyerarşik regresyon analizi ile aracılık etkisi araştırılmıştır.

**Tablo 2:**  
**Ortalama, S. Sapma ve Korelasyon Değerleri**

| Değişkenler             | Ort. | S. S | 1      | 2      | 3     | 4     |
|-------------------------|------|------|--------|--------|-------|-------|
| 1. Aşırı İş Yüğü (AİY)  | 2,78 | .81  | (.82)  |        |       |       |
| 2.İşten Ayr. Niy. (İAN) | 2,60 | .76  | .67**  | (.78)  |       |       |
| 3. İş tatmini (İT)      | 4,10 | .90  | -.44** | -.57** | (.88) |       |
| 4. Yaşam Tatmini (YT)   | 4,36 | .84  | -.58** | -.63** | .71** | (.90) |

Not: Alfa güvenilirlik katsayıları parantez içinde gösterilmiştir.

\*  $p \leq .05$ . \*\*  $p \leq .01$

Araştırma sonucunda elde edilen verilere SPSS ve AMOS programında analizler yapılmıştır. Tablo 2’de de görüldüğü gibi çalışmaya konu edilen tüm bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Bu kapsamda Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı hiyerarşik regresyon analizi ile aracılık etkileri araştırılmıştır.

AİY’ nin İAN’ ye etkisini ve bu etkide İT ve YT’ nin aracılık rolünü belirlemeye yönelik olan bu çalışmada, hipotezleri test etmek maksadıyla hiyerarşik regresyon





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

analizleri yapılmıştır. Bu kapsamda İT ve YT düzeyinin aracılık rolünü belirlemek amacıyla, AİY-İT, İAN; AİY-YT, İAN arasındaki ilişkiler hiyerarşik regresyon analizleri aracılığı ile incelenmiş ve Sobel testleri yapılmıştır.

Aracılık testi kapsamında ilk aşamada bağımsız değişken aşırı iş yükü ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında **AİY' nin İAN' yi** ( $\beta = .67, p < .001$ ) **anlamli olarak etkilediği** görülmüştür. İkinci adımda AİY' nin aracılığı araştırılan İT' ne olan etkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda **AİY' nin İT' ni anlamli ve negatif olarak etkilediği** ( $\beta = -.44, p < .001$ ) tespit edilmiştir. Bu adımda aracılığı araştırılan İT' nin İAN' ne olan etkilerine de bakılarak rapor edilmiştir. **İT' nin İAN' ni** ( $\beta = -.57, p < .001$ ) **anlamli ve negatif olarak etkilediği** bulgulanmıştır. Bu aşamanın son adımında ise AİY ve aracılığı araştırılan İT birlikte analize sokulmuş ve İAN üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda **AİY' nin İT ile birlikte analize sokulmasıyla İAN üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış** ( $\beta = .56, p < .001$ ), **İT' nin de İAN üzerindeki etkisi devam etmiştir** ( $\beta = -.22, p < .001$ ). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek maksadıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel(z) anlamli bulunmuştur ( $z = 3.3, p < .001$ ). Bu bulgu **AİY'nin İAN'ye etkisinde İT' nin kısmi aracılık rolü** üstlendiğini göstermektedir.

Aracılık testinin ikinci aşamasında ikinci aracı değişken yaşam tatmini ele alınmış ve bu değişken ile bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkiler sınanmıştır. Bu aşamanın ilk adımında AİY' nin aracılığı araştırılan YT' ne olan etkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda **AİY' nin YT' ni anlamli ve negatif olarak etkilediği** ( $\beta = -.58, p < .001$ ) tespit edilmiştir. Bu adımda aracılığı araştırılan YT' nin İAN' ne olan etkilerine de bakılarak rapor edilmiştir. **YT' nin İAN' ni** ( $\beta = -.63, p < .001$ ) **anlamli ve negatif olarak etkilediği** bulgulanmıştır. Bu aşamanın son adımında ise AİY ve aracılığı araştırılan YT birlikte analize sokulmuş ve İAN üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda **AİY' nin YT ile birlikte analize sokulmasıyla İAN üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış** ( $\beta = .61, p < .001$ ), **YT' nin de İAN üzerindeki etkisi devam etmiştir** ( $\beta = -.37, p < .001$ ). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek maksadıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel(z) anlamli bulunmuştur ( $z = 6.9, p < .001$ ). Bu bulgu **AİY'nin İAN'ye etkisinde YT' nin kısmi aracılık rolü** üstlendiğini göstermektedir.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışma ile aşırı iş yükünün işten ayrılma niyetine etkisi ve bu etkide iş ve yaşam tatmininin aracılık rolü araştırılmıştır. Bu amaçla Mersin ilinde faaliyet gösteren özel hastane çalışanı olan hekimler, hemşireler ve diğer sağlık personeli üzerinde uygulamalı bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırma ile analize dâhil edilen değişkenlerin işten ayrılma niyetine etkileri hiyerarşik regresyon analizi yardımıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Yapılan araştırma ile sağlık sektörüne ilişkin aşırı iş yükü ve işten ayrılma niyeti ilişkisine yönelik açıklayıcı bulgular elde edilmiştir.

Analiz sonuçları incelendiğinde; aşırı iş yükünün işten ayrılma niyeti ile ilişkili olduğu ve işten ayrılma niyetini pozitif ve anlamlı olarak artırdığı belirlenmiştir. Bu bulgu kuram ile ve benzer araştırmalar ile uyumludur (Cerit ve Özdemir, 2015; Ahuja vd., 2007; Bakker vd., 2004; Jones vd., 2007; Schantz vd., 2016). Aşırı iş yükünün, işten ayrılma niyeti ile ilişkili olduğu ve işten ayrılma niyetini pozitif ve anlamlı olarak artırdığı, aşırı iş yükünün hem işgörenler hem de örgüt açısından olumsuz sonuçları olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamda, aşırı iş yükü algısına neden olabilecek baskılar tekrar değerlendirilmeli, iş talepleri ile işgörenlerin kapasitelerinin uyumlu olmasına dikkat edilmelidir. Ayrıca daha rekabetçi olmak adına yapılan; örgüt için olumlu sonuçları olacağı değerlendirilen uyum ve performansı artıran İKY uygulamaları, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi uygulamaların da aşırı iş yükü algısı yaratabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

İş tatmini, bir yandan kişinin işindeki rolüne karşı duygusal bir tepki, diğer yandan bir kişinin işinin özelliklerini değerlendirmesi sonucu oluşan, işi hakkındaki olumlu duygular olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla iş tatmini hem duygusal hem de zihinsel bir olgudur. Bu açıklamadan yola çıkarak; iş tatmini, kişinin işine karşı bireysel değerlendirmesinin veya memnuniyetinin bir sonucu olduğu söylenebilir. Aşırı iş yükü algısının oluşmasına neden olan; çok fazla sorumluluk, kişinin yetenekleri ile işin nitelikleri arasındaki uyumsuzluk, rolün ve görevin zorlayıcı olması, sorumluluğundan daha fazla iş yapma beklentisi gibi unsurlar göz önüne alındığında iş tatmini ile aşırı iş yükü arasında negatif ve anlamlı bir ilişki beklenebilir. Araştırmanın sonucunda da bu beklenti doğrulanmıştır. Bu bulgu da kuram ve benzer araştırmalar ile uyumludur



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

(Karsh vd., 2005; Ranhawa, 2007; Fang, 2001). Ayrıca ilgili yazında iş tatmini yüksek işgörenlere sahip işletmelerin rakiplerine göre daha başarılı, işinden ve işyerinden memnun olan çalışanların pozitif duygulara sahip olduğu, bu durumun da davranışlarına yansıdığı ifade edilmektedir. Dolayısıyla aşırı iş yükünün neden olduğu iş tatminsizliğinin örgüt açısından önemli sonuçları olduğu bilinci ile hareket edilmelidir.

Yaşam tatmini, bir insanın yaşamını bir bütün olarak değerlendirmesi ve yaşamından memnun olmasıdır. Yaşam tatmini tek belirli bir durum ya da olaya bağlı değildir, kişinin genel yaşantısı ile ilgilidir. Dolayısıyla insanların yaşamlarının önemli bir bölümünü geçirdiği işinden tatmin olması yaşam tatminini de etkiler. Araştırma neticesinde, aşırı iş yükü algısının yaşam tatminini de negatif yönde ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Bu bulgu da kuram ve benzer araştırmalar ile uyumludur (Skinner ve Poccock, 2008; Sturges ve Guest, 2004; Bolat, 2011; Bakker vd., 2014). Yüksek yaşam tatminine sahip insanların anlamlı bir hayat yaşadığı, kendileri için önemli olan amaç ve değerleri, diğer insanlar ve örgütleri ile paylaştıkları düşünüldüğünde, yaşam tatmini yüksek insanların örgütler için de önemli olduğu sonucu çıkarılabilir. Ayrıca işverenlerin vicdani sorumluluğunun yanında, yasal olarak da işgörenlerinin sağlık ve emniyetinden sorumlu olduğu unutulmamalıdır.

Bu araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Araştırmanın sağlık sektöründe yapılmış olması diğer sektörlerde yer verilmemesi araştırmanın önemli bir kısıtıdır. Bu nedenle araştırmaya diğer sektörlerin dâhil edilmesi durumunda bu çalışmada elde edilen sonuçlardan farklı sonuçlara ulaşılabilir. Araştırmanın boyamsal olamaması diğer bir önemli kısıtıdır. Belirli aralıklarla elde edilecek araştırma sonuçlarının daha açıklayıcı olabileceği değerlendirilmektedir. Akademisyenlere, bu çalışma paralelinde yapılacak müteakip araştırmalarda, Türkiye’de farklı sektörlerdeki, farklı ölçekte ve farklı örgüt kültürleri olan organizasyonlardan sağlanan verilerin analizi suretiyle, çalışanların aşırı iş yükü algılarının, işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin araştırılması ve konuyla ilgili daha geniş bir perspektif sağlanması hususu önerilebilir.

## **Kaynakça**



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

- Ahuja, M.K., Chudoba, K.M. & Kacmar, C.J. (2007). It road warriors: balancing work-family conflict, job autonomy, and work overload to mitigate turnover intentions, *MIS Quarterly*, Vol.31, No 1, p1-17.
- Aylan, S. (2012). *Organizasyonlarda Psikolojik Şiddet (Mobbing) ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiyi Tespit Etmeye Yönelik Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bakker, A., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance, *Human Resource Management*, Vol.43, Issue 1, p83-104.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bartlett, K.R. (1999). *The Relationship between Training and Organizational Commitment in the Health Care Field*, (Unpublished Ph.D. Thesis), University of Illinois.
- Çuhadar, M. & Gencer, Z. (2016). “Konaklama İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Aşırı İş Yükü ve Örgütsel Bağlılık Algıları: Side ve Belek Örneği”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 21, Sayı: 4, pp. 1323-1346.
- de Beer, L.T., Pienaar, J., & Rothman Jr., S. (2016). Work overload, burnout, and psychological ill-health symptoms: a three-wave mediation model of the employee health impairment process, *Anxiety, Stress & Coping*, Vol.29, No 4, p. 387-399.
- Diener, E. (1984). Subjective Well-Being, *Psychological Bulletin*, Vol.95, p542-575.
- Diener, E., Emmons, R.A., Larsen, R.J. & Griffin, S. (1985). “The Satisfaction with Life Scale”, *Journal of Personality*, Vol.: 49, No.: 1, pp. 71-75.
- Diener, E., & Diener, C. (1996). Most People Are Happy, *Psychological Science*, Vol.7, p181-185.



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

- Ellickson, M.C., & Logsdon, K. (2002). "Determinants of Job Satisfaction of Municipal Government Employees", *Public Personnel Management*, Vol.: 31, Issue: 3, pp. 343-358.
- Ergin, C. (1997). "Bir iş doyumu ölçümü olarak "iş betimlemesi ölçeği": uyarlama, geçerlik ve güvenirlik çalışması", *Türk Psikoloji Dergisi*. (12-39): 25-36.
- Fang, Y. (2001). Turnover propensity and its causes among Singapore nurses: an emprical study, *International Journal of Human Resource Management*, Vol.12, p859-877.
- Gürbüz, S. & Bekmezci, M. (2012). "İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık ve Düzenleyicilik Rolü", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 41, Sayı: 2, pp. 189-213.
- Haybron, D. (2007). Life satisfaction ethical reflection and the science of happiness, *Journal of Happiness Studies*, Vol.8, Issue 1, p99-138.
- Ignat, A.A., & Clipa, O. (2012). Teachers' satisfaction with life, job satisfaction and their emotional intelligence, *Social and Behavioral Sciences*, Vol.33, p498-502.
- İşcan , Ö.F., & Timuroğlu, M.K. (2017). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 21, Sayı 1, p119-135.
- Karacaoğlu, K., & Çetin, İ. (2015). İş yükü ve rol belirsizliğinin çalışanların tükenmişlik düzeyleri üzerine etkisi: AFAD örneği, *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, Vol.5, p46-69.
- Karsh, B., Booske, B.C., & Saintfort, F. (2005). Job and organizational determinants of nursing home employee commitment, job satisfaction and intent to turnover, *Ergonomics*, Vol.48, Issue 10, p1260-1281.
- Keser, A. (2005). "İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama", *Çalışma ve Toplum*, Cilt: 4, pp. 77-95.
- Locke, E. A. (1995). "Commentary: The Micro-analysis of Job Satisfaction: Comments on Taber and Alliger", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.: 16, No.: 2, pp. 123-125.



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

- Marques, S.C., Pais-Ribeiro, J.L., & Lopez, S.J. (2007). Validation of a Portuguese version of the students' life satisfaction scale, *Applied Research in Quality of Life*, Vol.2, p83-94.
- Myers, D.G. & Diener, E. (1995). "Who is happy?", *Psychological Science*. (6): 10-19.
- Moore, J.E. (2000). One road to turnover: an examination of work exhaustion in technology professionals, *MIS Quarterly*, Vol.24, No 1, p141-168.
- Nasurdin, A.M., & O'Driscoll, M.P. (2012). Work overload, parental demand, perceived organizational support, family support, and work-family conflict among New Zealand and Malaysian Academics, *New Zealand Journal of Psychology*, Vol.41, No 1, p38-48.
- Özdemir, S., & Özdemir, Y. (2015). "İşten Ayrılma Niyeti ve İşten Ayrılma Niyeti ile ilgili Akademik Çalışmaların İncelenmesi", içinde Özen Kutanis (Ed.) (2015). *Türkiye'de Örgütsel Davranış Çalışmaları-I*, pp. 335-356, Gazi: Ankara.
- Saldamlı, A. (2008). "Otel İşletmelerinde Bölüm Yöneticilerinin İş ve Yaşam Tatminini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması", *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: 25, Sayı: 2, pp. 693-719.
- Shantz, A., Arevshatian, L., Alfes, K. & Bailey, C. (2016). "The Effect of HRM Attributions on Emotional Exhaustion and the Mediating Roles of Job Involvement and Work Overload", *Human Resource Management Journal*, Vol.: 26, No.: 2, pp. 172-191.
- Sekaran, U. (1992). *Research Methods for Business*, Canada: John Wiley and Sons, Inc.
- Skinner, N., & Pocock, B. (2008). Work-life conflict: is work time or work overload more important?, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol.46, Issue 3, p. 303-315.
- Singh, A.K., & Singh, A.P. (2008). Personal outcomes of organizational citizenship behavior , *ASBM Jurnal of Management*, Vol.1, Issue 1, p47-56.
- Spector, P.E., Fox, S., Miles, D.E., & Borman, W.E. (2002). Building an integrative model of extra role work behaviors: a comparison of counterproductive work



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

behavior with organizational citizenship behavior, International Journal of Selection and Assessment, Vol. 10, p51-57.

Sturges, J., & Guest, D. (2004). Working to live or living to work? Work-life balance early in the career, Human Resource Management Journal, Vol.14, Issue 4, p5-20.

Tett, R.P. & Meyer, J.P. (1993). "Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings", Personnel Psychology, Vol.: 46, pp. 259-293.

Ting, Y. (1997). "Determinants of Job Satisfaction of Federal Government Employees", Public Personnel Management, Vol.: 26, No.: 3, pp. 313-334.

Toker, B. (2007) "Konaklama İşletmelerinde İş Doyumu: Demografik Değişkenlerin İş Doyumu Faktörlerine Etkisi Üzerine Bir Çalışma", Journal of Yasar University. (2-6): 591-614.

Töngür, A. (2016). İş yükü, kişilerarası çatışma ve performans: bankacılık sektörünün karşılaştırmalı analizi, Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt: 7, Sayı 13, p547-565.

Yang, X., & Wang, W. (2013). Exploring the determinants of job satisfaction of civil servants in Beijing, China, Public Personal Management, Vol.42, Issue 4, p566-587.

Yeşil, S., & Dereli, S.F. (2012). "Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Üzerine Bir Alan Çalışması", Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 2, No.: 1, pp. 105-122.





## DEMANSLI BİREYLERLE ÇALIŞAN BAKIMVERENLERİN MARUZ KALDIKLARI SALDIRGAN DAVRANIŞLAR ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Psk. Dr. Serkan EREBAK

*İstanbul Büyükşehir Belediyesi, serkan.erebak@gmail.com*

### ÖZET

Sağlık çalışanlarına karşı şiddet günümüzün önemli konularından biridir. Uzun dönem yaşlı bakım kuruluşları da bu çalışanların yer aldığı sağlık hizmeti sunan çalışma yerlerindendir. Artan yaşlı nüfusunda yerini alan ve bakım kuruluşları aracılığıyla bakımı üstlenen Demans hastalığına sahip bireyler genellikle bu kuruluşların kendileri için tasarlanmış demans ünitelerinde kalmaktadır. Ancak, hastalıklarının doğası gereği yaşadığı psikiyatrik ve davranışsal değişimler bu hastaları kendilerine bakan çalışanlara karşı saldırgan davranışlar içine sokabilmektedir. Bu durumdan en çok etkilenen ise bakımverenlerdir. Bu amaçla, bu çalışma İstanbul'daki bir bakım kuruluşunda çalışan 18 bakımveren ile hastaların saldırgan davranışları hakkında görüşme yapılmıştır. Elde edilen veriler bakımverenlerin sıklıkla bu davranışlara maruz kaldıklarını ve uyguladıkları çeşitli başa çıkma stratejilerinin var olduğunu göstermiştir. Bu sorunun çözülebilmesi için hem nitel hem de nicel yeni araştırmalara ihtiyaç vardır.

**Anahtar Kelimeler:** Demans, Yaşlı, Kurumsal Bakım, Huzurevi Çalışanları, Şiddet

### 1. Giriş

Son yüzyılda sağlık alanında yaşanan gelişmeler insanların yaşam süresini arttırmıştır. Bu artışla birlikte, yaşlı nüfusun toplam nüfus içerisindeki oranı da artmıştır. Dolayısıyla, günlük yaşam aktivitelerini devam ettirebilmek için yaşlı bakım kuruluşlarına talepte bulunan yaşlı sayısı da yükselmiştir (Kiata vd., 2005). Bu tip kuruluşlar verdikleri hizmeti genel olarak bireylerin profillerine göre çeşitlendirmektedir. Bu çeşitlendirmenin başında, biliş ve hafızada kayıplara neden olup çeşitli psikiyatrik ve davranışsal değişimler içeren (Güngen vd., 2002) demans hastalığına sahip bireylerin kaldığı demans üniteleri gelmektedir. Demans bireylerin



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

temel günlük ihtiyaçlarını bile karşılamasını zorlaştırdığından yaşlılık döneminde bireylerin kurumsal bakım almasını gerektirecek oldukça güçlü faktörlerden birisidir (Luppa vd., 2008).

Küresel bir konu olan (DSÖ, 2018) ve günümüzde sıklıkla medyada işlenen konulardan biri de sağlık çalışanlarına uygulanan şiddettir. Elde edilen bir yaygınlık raporuna göre sağlık çalışanlarının %84'ü fiziksel saldırıya, %90'ı ise sözel saldırıya uğramıştır (Franz vd., 2010). Genellikle, gününbirlik alınan sağlık hizmeti sırasında hasta yakınları tarafından uygulanan şiddet medyada ön plana çıkmaktadır; ancak, uzun süreli sağlık hizmeti veren kurumlarda hasta tarafından uygulanan şiddet de vardır (Franz vd., 2010; Gates vd., 2005; Gerberich vd., 2004; Sharipova vd., 2010). Bu şiddetin odağında ise çoğunlukla hemşireler ve direkt bakımverenler bulunmaktadır. Yaşlı bakım kuruluşlarında kalan sakinlerin bakımverenlere karşı gösterdiği saldırgan davranışlarıyla sıklıkla karşılaşmaktadır. Huzurevi çalışanlarının uğradığı saldırıların yaygınlığı ortalama %60-80 arasında değişmektedir (Gerberich vd., 2006). Bunun yanında, bilişsel özelliklerin zayıflamasıyla demanslı yaşlıların agresif davranışları artmaktadır (Pulsford ve Duxbury, 2006; Testad vd., 2007).

Birleşmiş Milletlerin (2017) verileri Türkiye'deki yaşlı nüfus artışının dünya ortalamasının üstünde olduğunu göstermektedir. Bu da yakın gelecekte, uzun dönem bakım kuruluşlarının ve bu kuruluşlarda çalışacak bakımveren sayısının artabileceği anlamına gelmektedir. Bunun yanında ülkemizde bu konuya eğilen bir araştırma bulunmamaktadır. Dolayısıyla, bakımverenlerin ve kurumsal bakım hizmeti alan demanslı bireylerin hayat kalitesini arttırmak için, demanslı bireylerin bakımverenlere karşı uyguladığı saldırgan davranışların daha iyi anlaşılması gerekmektedir. Çözüm üretmek için atılacak adımlardan biri ise bakımverenlerin bu konu hakkındaki görüşleridir. Dolayısıyla, bu çalışmanın amacı, uzun dönem yaşlı bakım kuruluşlarının demans ünitelerinde çalışan bakımverenlerin demanslı yaşlıların kendilerine yönelik olan saldırgan davranışlarına yönelik algıları ve bu davranışlarla başa çıkma stratejilerinin araştırılmasıdır.

## **2. Kuramsal Çerçeve**



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

### 2.1. Demanslı Yaşlıların Kurumsal Bakımı

Yaşlı bireylerin kurumsal bakım altına alınarak genellikle bireyin ölümüne dek hizmet verilen yer olan uzun dönem bakım kuruluşlarında, çeşitli disiplinlerle ortak bir hizmet verildiğinden birçok çalışan grubu bulunmaktadır. Özellikle sayısal olarak çoğunluğu da oluşturan bu grup direkt bakımveren (*direct care provider*), hasta bakıcı, yardımcı personel ve hemşire asistanı (*nurse assistant*) gibi isimlerle anılmaktadır. Bu çalışanların temel görevleri hizmet verdikleri yaşlı bireylerin günlük yaşam aktivitelerini (yemek yeme, banyo yapma, tualete gitme, giyinme, alışveriş yapma vb.), bireyin ihtiyacı oranında desteklemektir. Demansın bireyde sebep olduğu kayıplar göz önüne alındığında, demanslı bireylerin destek ihtiyacı oldukça fazladır.

### 2.2. Kurumsal Bakımdaki Demanslı Bireylerin Saldırgan Davranışları

Uzun dönem bakım kuruluşlarında var olan şiddet 90lı yıllara dek önemsenmemiş, işin bir parçası olarak kabul edilmişti. Dolayısıyla, şiddet olaylarının raporlanma prosedürleri yetersizdi ve amir desteği azdı (Habermann, 2003). Bunun yanında, kişilerin iş kaygısına amirleri tarafından “Olayı büyütme!” telkinlerinin eklenmesi ve ayrıca ticari kaygılarla “müşteri her zaman haklıdır” ilkesinin uygulanması, bu vakaların incelenmesi önünde engel teşkil etmiştir (Scott vd., 2011). Ayrıca, bakımverenlerin sakinlerin bu davranışını kendi hataları olarak görmesi de şiddet vakalarının raporlanma sayısını düşürmüştür (Evers vd., 2002). Özellikle, yaşlıların şiddet kavramıyla eşleştirememesi konunun daha az dikkat çekmesini etkilemiştir (Gates vd., 1999). Dahası, bu konularda yapılan araştırmalar hala yetersizdir.

Bahsi geçen şiddet kavramının aslında neler içerdiğini anlayarak yola çıkmak gerekmektedir. Bu konuda yapılan araştırmalar birbiri yerine kullanılan üç kelime üzerine odaklanmaktadır: şiddet (*violence*) (Astrom vd., 2004), saldırganlık (*aggression*) (Evers vd., 2002) ve istismar (*abuse*) (Levin vd., 2003). Dünya Sağlık Örgütüne (2002) göre şiddet, personelin, işleriyle ilişkili durumlarda açık veya üstü kapalı biçimde güvenliğine, mutluluğuna ya da sağlığına yönelik istismara, tehdide veya saldırıya uğramasıdır. Liu’ya (2004) göre şiddet kötü niyetli şekilde zarar vermeyi içermektedir. Ancak saldırganlığın bazı formlarında bireydeki amaç zarar vermek değil kendini korumaktır. Belki de bu yüzden, demans bakımında şiddet kelimesi yerine genellikle saldırganlık kullanılmaktadır (Pulsford ve Duxbury 2006). Demans



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

bakımında istismar ise genellikle saldırgan veya sorunlu davranış biçimi olarak ele alınmaktadır (Gates vd., 2005). Yapılan bir araştırmada, bakımverenler bu üç terimin içeriğini de şiddet olarak algılamaktadır (Gates vd., 1999). Demanslı bireylerin uyguladığı şiddetin de kasti olabileceğini düşünmektedirler (Astrom vd., 2004).

### 2.3. Saldırgan Davranışların Sonuçları

Saldırıya maruz kalan bakımverenlerin stresi artmakta, tükenmişlik yaşamakta, iş tatmini azalmakta ve kendini yalnız hissetmektedir (Gates vd., 2005; Isaksson vd., 2008; Schmidt vd., 2012). Ayrıca, kaygı, utanç, suçluluk, öfke veya boyun eğme duygularını yaşamaktadırlar (Lundström vd., 2007). Bunun yanında, bakımveren, saldırgan davranışı gösteren sakine uzak durabilmekte, kişinin temel duygusal ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasına daha az dikkat etmektedir (Beck vd., 1992; Gates vd., 1999; Levin vd., 2003). Bu da zaten bilişte ve bellekte kayba uğrayan bireyin daha da izole olması ve bu kaybın hızlanmasıdır (Scott vd., 2011). Bu veriler ışığında, bu soruna getirilecek çözümlerin hem bakımverenlerin hayatına hem de sakinlerin hayatına katkı da bulunacağı söylenebilir.

## 3. Araştırmanın Yöntemi

### 3.1. İşlem

Yapılandırılmış üç soru yüz yüze görüşme esnasında katılımcılara sorulmuştur (bkz. Tablo 1). Katılımcının verdiği cevap yetersiz kaldığında ise “Biraz daha detaylandırabilir misiniz?” sorusu yönlendirilmiştir.

**Tablo 1. Yapılandırılmış Görüşme Soruları**

|    |                                                                                                                                     |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Son bir yıl içerisinde sakinlerimizin saldırgan davranışına maruz kaldınız mı, bu saldırgan davranışları örneklendirebilir misiniz? |
| 2. | Saldırgan davranışa maruz kaldığınız sırada nasıl bir baş etme stratejisi izlersiniz?                                               |
| 3. | Demanslı yaşlıların bakım sürecinde kendi rolünüzü nasıl tanımlıyorsunuz?                                                           |



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Katılımcılara herhangi bir kişisel bilgisinin not alınmayacağına dair bildirimde bulunulmuştur. Katılımcıların verdiği cevaplar araştırmacı tarafından ses kaydına alınmamış, araştırmacı tarafından kalemle birebir yazılmıştır.

### 3.2. Yerleşke

Bakımverenler İstanbul'da bulunan bir uzun dönem yaşlı merkezinin bünyesinde bulunan biri kadın sakinlerin diğeri erkek sakinlerin kaldığı iki demans ünitesinde çalışmaktadırlar. Görüşmeler bu ünitelerde bulunan psikolog odalarında gerçekleşmiştir. Bu görüşmeler için gerekli izinler alınmıştır.

### 3.3. Katılımcılar

İki demans ünitesinin tüm vardiyalarında çalışan bakımverenlere duyuru yapılmıştır. En az 1 yıldır bu ünitelerde çalışan 18 kişi görüşmeye katılmayı kabul etmiştir (K=8, E=10). Kadın katılımcıların hepsi kadınlara ait olan demans ünitesinde, erkek katılımcıların hepsi erkeklere ait olan demans ünitesinde çalışmaktadır. Bunun yanında, alınacak diğer demografik bilgilerin katılımcıyı kişisel verilerinin gizliliği hakkında şüpheye düşürebileceği ve katılımcıların vereceği yanıtları etkileyebileceği düşünüldüğünden, kişilere yaşı, toplam çalışma yılı ve benzeri diğer kişisel bilgiler sorulmamıştır.

### 3.4. Veri Analizi

Elde edilen veriler araştırmacı ve yaşlı bakım alanında çalışan iki Psikolog tarafından ayrı ayrı değerlendirilmiş, aşağıda verilen saldırganlık çeşitleri (McKenna, 2004) altında gruplanmaya çalışılmıştır (bkz. Tablo 2).

**Tablo 2. Saldırganlık Çeşitleri**

|               |                                                                                                                   |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sözel Saldırı | Küfürlü veya saldırgan dil                                                                                        |
|               | Aşağılayıcı konuşmalar                                                                                            |
|               | Saygısız veya müstehcen yorumlar                                                                                  |
| Tehdit        | Herhangi bir obje veya silah kullanıp veya kullanmayarak karşıdaki kişiyi yaralamaya yönelik niyetin belirtilmesi |
| Taciz         | Cinsel içerikli olan veya olmayan                                                                                 |



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Tokatlama

Sıkıştırma

Fiziksel tehdit ve fiziksel İtme

saldırı

Tükürme

Tekmeleme

### 4. Bulgular

#### 4.1. Saldırgan Davranışlar

Tüm bakımverenler bakım verdikleri sakinler tarafından son bir yıl içinde saldırgan davranışlara maruz kaldıklarını belirtmişlerdir (bkz. Tablo 3). Veriler ışığında en sık karşılaşılan saldırı çeşidinin sözel saldırı olduğu anlaşılmaktadır. Özellikle küfürlü veya saldırgan dilin sık kullanıldığı anlaşılmıştır. Bunun yanında saldırgan davranışların sadece bakımverenlere değil, aynı zamanda diğer kurum sakinlerine de yönlendirilebildiği de anlaşılmaktadır. Bunun yanında, bazı sakinlerin saldırgan davranışları daha sık yaptığı ve bazı sakinlerin ise hiç saldırgan davranışlarda bulunmadığı görülmektedir. Fiziksel saldırı bağlamında 8 katılımcı tarafından tekmeleme ve yumruk atmanın yaşandığı belirtilmiştir. Ek olarak, sözel saldırı başlığı altında yer alabilecek ancak alt maddelerde yer almayan ve bakımverenler tarafından saldırı olarak algılanan bir davranış ise “beddua edilmesidir”. Üç katılımcı beddua ederek saldırı yapıldığını anlatmıştır. Diğer saldırgan olarak algılanan davranış ise sakinlerin “bağırmasıdır”. Bu davranış biçimi doğasında sözel olsa da, niyet açısından tehdit başlığı altına alınmıştır. Dahası, hiçbir görüşmede tacize yönelik bir veri bulunamamıştır.

**Tablo 3. Saldırgan Davranışlara Maruz Kalınmasına Dair Katılımcıların Görüşleri**

“Mesela, bir sakinimiz var. Koltuğundan kalkmak istemiyor. Bahçeye götürme istediğimizde kızıyor, öfkeleniyor. Bağırıyor, küfür ediyor, el-kol hareketleri yapıyor, bazen yumruk atmaya çalışıyor.” E1

“Günlük yapmamız gereken işleri yaparken direniyorlar, öfkeleniyorlar, küfür



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

---

*ediyorlar, bastonu vuracak şekilde tutuyorlar, hatta bir kere kafa attı.” E2*

---

*“Devamlı karşılaşıyoruz. Gün içinde sinirli hallerine denk geliyoruz. Ajitasyon oluyor. Küfrederek, bağırarak, bakışlarla korkutuyormuş gibi yaparak... Bazen fiziksel agresiflik gösteriyorlar, eliyle vuruyor, ilacı reddediyor.” E4*

---

*“Tekme, tokat, iki kişi kavga ederken arada kalıyorsun... Ayrıca, bağırma çağırma, küfür.” K1*

---

*“Banyoya gitmek istemiyor, su içmek istemiyor. Aniden öfkelenabiliyor. Diğer sakinlere bağırıyor, küfür ediyor.” K2*

---

*“Ayaklarının altındaki puf yüzünden bile kavga edebiliyorlar. Banyo yapmak istemiyor. Biz de ısrar edersek vurdukları, küfrettikleri oluyor. Bela okuma, küfretme.” K4*

---

*“Tabî ki kaldım. Küfründen tut, alakasız sözler söyleyenler... Yumruk atıyor, vuruyor...” K5*

---

### 4.2. Baş Etme Stratejileri

Bakımverenlerin çoğunluğu saldırıya maruz kaldıkları durumlarda sakin olmaya çalıştıklarını belirtmişlerdir (bknz. Talo 4). Sakinlerin saldırgan davranışlarını kişiselleştirmediklerini ve hatta çoğu zaman duygularını gizleyerek ve mizahsal bir yaklaşımda bulunarak gülümser bir tavır sergilediklerini belirtmişlerdir. Bunun yanında, demanslı yaşlıların sergiledikleri davranışlarda hastalıklarının doğası gereği herhangi bir kasıt aramadıklarını ve bunun da onları rahatlattığını ve daha profesyonel davranmaya teşvik ettiğini belirtmişlerdir.

**Tablo 4. Saldırgan Davranışlarla Baş Etme Stratejilerine Dair Katılımcıların Görüşleri**

---

*“Bakım personeli olarak daha çok emek vererek, daha çok özenli, daha güler yüzlü davranmak zorundayız. Demanslı sakinle kurulan güven ilişkisi çok önemlidir. Güven olursa iletişim de oluyor.” E1*

---

*“Ben onların demans olduğunu bildiğim için hep aklımda bunu tutuyorum. Bu da beni*

---





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

---

*rahatlatıyor. Elimden geldiğince duygularımı tutuyorum.” E3*

---

*“Çok üstelersek daha da fazla öfkeleniyorlar. Neden öfkелendi onu anlamaya çalışıyorum. Sakinleştirmeye çalışıyorum. Kendi haline bırakıyorum bazen. Duygularım iyi değilse, başkasını yönlendiriyorum.” E8*

---

*“Gülerek, empati kurmaya çalışarak ortamı yumuşatmaya çalışıyorum.” E9*

---

*“Kişiselleştirmiyorum. Yaptığım işin manevi tarafı da var. Hem dini hem de kendi babam, dedem aklıma geliyor. Kendimi gelecekte yaşlı halimi düşünüyorum. Böylece ben de yumuşuyorum.” E10*

---

*“Alttan alıyorum. Güzel bir dille konuşmaya çalışıyorum. Demans olmaları, yaşlı olmaları, bize muhtaç olmaları...” K5*

---

*“Zoruma gitmiyor yaptıkları. Çünkü zaten büyükannemle büyüdüm. Şakacı olmak lazım... Onların diliyle konuşuyorum. Duygularıma çok ket vuruyorum. Ben sadece iş olarak bakmıyorum. Onları birey olarak algılıyorum.” K6*

---

*“Demanslı olduğunu düşünüp sakinleşiyorum. Duygularımı bastırmaya çalışıyorum. Şakalaşmaya çalışıyorum. Bazen cevap vermiyorum, sakinleşsin diye. Bazen uzaklaşmayı tercih ediyorum, arkadaşşıma yönlendiriyorum.” K7*

---

*“Ben sakinin huyuna göre davranıyorum. Ama sakinleşmezse yaklaşmıyorum.” K8*

---

### 4.3. Bakımverenlerin Demanslı Yaşlıların Bakımındaki Rollerine Dair Algısı

Tüm bakımverenler demanslı sakinlerin hayatlarında çok önemli bir role sahip olduklarını söylemişlerdir (bknz. Tablo 5).

**Tablo 5. Bakımverenlerin Demanslı Yaşlıların Bakımındaki Rollerine Dair Görüşleri**

---

*“Onlar yeni emekleyen bebek gibiler. Sana bağlılar. Sen hep yönlendiriyorsun.” E2*

---

*“Buradaki sakinler bakıma muhtaç kişiler ve bunların suçu veya tercihi değil. Biz sadece onlara bakmakla mükellefiz. Rolümüz önemli. İlgi alaka istiyorlar onu da biz veriyoruz.” E3*

---

*“Biz onların eli, kolu, hatta düşüncesiyiz. Yapmak istedikleri her şeyi bizim vasıtamızla*

---



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

---

yapıyorlar.” K1

---

“Biz onların her şeyiyiz.” K3

---

“Biz olmasak perişan olurlardı.” K5

---

“Biz onların her şeyiyiz, sakinlerin kendi aralarındaki ilişkileri bile düzenliyoruz.” E4

---

“Zihinsel engelliler bile bazı işlerini yapabiliyor; ancak, demanslılar personel olmadan hiçbir şey yapamaz.” E6

---

“Biz olmasak bazısı yemek bile yiyemiyor. Kaşığı elinde tutup sağa sola bakıyor.” E8

---

“Alıştıkları personeller oluyor. Onlarda seçici oluyorlar. Evlat gibi görüyorlar bazılarımızı. İşe gelirken seviniyorlar, eve giderken üzülüyorlar.” K6

---

“Onlarla ailemden daha fazla vakit geçiriyorum. Çocuğum gibi aileden biri gibi hissediyorum.” K7

---

## 5. Tartışma ve Sonuç

Bu araştırmada uzun dönem yaşlı bakım kuruluşlarının demans ünitelerinde çalışan bakımverenlerle nitel bir araştırma yöntemi kullanılarak görüşmeler yapılmıştır. Bakımverenlerin hizmet verdikleri demans hastalığına sahip yaşlılar tarafından saldırgan davranışlara maruz kalıp kalmadıkları, maruz kaldıklarında ne gibi başa çıkma stratejileri yürüttükleri ve ayrıca bu hastaların bakım sürecinde kendi konumlarını nasıl algıladıkları incelenmiştir.

Sözel saldırıların çoğunluğunu oluşturduğu saldırgan davranışlar arasında fiziksel şiddet de bulunmaktadır. Ancak elde edilen verilerde taciz ve tehdit unsurları bulunmamaktadır. Araştırmanın yapıldığı demans ünitelerinde bakımverenler ile ünite sakinlerinin aynı cinsiyetten olmasının bu vakaların yaşanma şartlarının oluşmasını engellemesi ve hala bu tip konuların dillendirilmesinin bir tabu olması sebebiyle taciz ile ilgili bir veri elde edilememiş olabilir. Bunun yanında tehdit içeren konuşmaların doğası gereği bilişsel beceriler gerektirmesi demanslı sakinlerin bu davranışı kullanamamalarına sebep olabilir. Dahası, özellikle küfrün ve bedduanın sakinler tarafından sıklıkla kullanılması toplumumuzun kültürel, dini ve sosyolojik özellikleriyle ilgili olabilir.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Bakımverenlerin saldırgan davranışlarla baş etme stratejileri incelendiğinde ise genel olarak ortamı yumuşatmaya ve yaşlıları sakinleştirmeye yönelik davranılması ve duyguların elden geldiğince saklanması öne çıkmaktadır. Bu durum, bakımverenlerin, saldırgan davranışlarla baş etmenin işlerinin bir parçası olduğunu düşünmesine ve duygularını bastırarak veya farklıymış gibi göstererek yoğun derecede duygusal emek (Hochschild, 2015) harcamasına işaret ediyor olabilir. Bunun yanında demanslı yaşlıların saldırgan davranışlarında art niyet olmadığı düşüncesi kişilere psikolojik bir rahatlatma sağlıyor olabilir. Dahası, bakımverenlerin sakinlerin hayatında oldukça büyük bir role sahip olduklarını algılamaları, onlara daha yüksek bir sorumluluk duygusu verebilir; böylece, yaptıkları işte daha derin davranarak duygusal emek harcamalarına ve maruz kaldıkları saldırgan davranışları önemsememelerine sebep olabilir.

Tüm bu veriler dikkate alındığında demans ünitelerinde saldırgan davranışlara sıklıkla rastlandığı, bakımverenlerin fiziksel ve duygusal sağlığının etkilediği ve üzerlerindeki iş yükünü arttığı görülmektedir. Dolayısıyla bu saldırgan davranışların en aza indirgenmesi hem sakinin hem de bakımverenin hayat kalitesini arttırabilir. Uzun dönem bakım kuruluşlarında izlenecek çeşitli yöntemler bulunmaktadır. Bunların başında standardize edilmiş saldırgan davranış raporlama sisteminin geliştirilmesi gelmektedir. Böylece, saldırganlığa maruz kalan çalışan kendini izole ve desteksiz hissetmeyecektir. Bunun yanında, sakinlerin kişilik profillerini de göz önüne alarak aynı birimde çalışan bakımverenler ve diğer uzmanlar birlikte kendi aralarında stratejiler geliştirebilirler. Böylece saldırgan davranışlar oluşmadan da önlenabilir. Son olarak, hem bakımverenlere hem de bu sakinlerle etkileşime giren diğer çalışanlara demanslı sakinlerin davranışları ve yaşadığı değişimler hakkında eğitim verilmesi, işbirliği içinde daha etkin çözümler üretilmesini sağlayabilir.

Bu araştırmanın bazı sınırlılıkları vardır. Araştırma esnasında kişilerin verdiği yanıtların ses kaydıyla değil de kâğıt kalem yöntemiyle kayda alınması, katılımcıları yanıtlarını daha kısa tutmaya itmiş olabilir. Yine de, bu yöntem sayesinde, katılımcılar birçok nedenle anlatmaktan çekinebilecekleri bazı konuları belirtmiş olabilirler.

Uzun dönem yaşlı bakım kuruluşlarında çalışan bakımverenler hem fiziksel hem de duygusal olarak oldukça yoğun bir iş yüküne ve sorumluluğa sahiptirler. Bu yükün



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

yanında, zaman zaman sakinliklerini koruyarak başa çıkmaları gereken saldırgan davranışlara da maruz kalmaktadırlar. Dolayısıyla, bakımverenlerin maruz kaldıkları bu davranışları önlemek için araştırmalar ve projeler yürütülmelidir. Bu nitel çalışmanın ana katkısı, bu konuyu daha derinden anlayabilmeye ve saldırgan davranışlara bakımverenlerin verdiği anlamı bulabilmeye yardımcı olmasıdır.

### Kaynakça

- Åström, S., Karlsson, S., Sandvide, Å., Bucht, G., Eisemann, M., Norberg, A., & Saveman, B. I. (2004). Staff's experience of and the management of violent incidents in elderly care. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 18(4), 410-416.
- Beck, C. M., Robinson, C., & Baldwin, B. (1992). Improving documentation of aggressive behavior in nursing home residents. *Journal of Gerontological Nursing*, 18(2), 21-24.
- Birleşmiş Milletler. (2017). *World Population Aging*. Erişim 25 Temmuz, 2018.  
[http://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/ageing/WPA2017\\_Highlights.pdf](http://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/ageing/WPA2017_Highlights.pdf)
- Deans, C. (2004). Nurses and occupational violence: The role of organisational support in moderating professional competence. *Australian Journal of Advanced Nursing*, 22(2), 14.
- DSÖ. (2018). *Violence against health workers*. Erişim 1 Ağustos, 2018.  
[http://www.who.int/violence\\_injury\\_prevention/violence/workplace/en/](http://www.who.int/violence_injury_prevention/violence/workplace/en/)
- Evers, W., Tomic, W., & Brouwers, A. (2002). Aggressive behaviour and burnout among staff of homes for the elderly. *International Journal of Mental Health Nursing*, 11(1), 2-9.
- Franz, S., Zeh, A., Schablon, A., Kuhnert, S., & Nienhaus, A. (2010). Aggression and violence against health care workers in Germany-a cross sectional retrospective survey. *BMC Health Services Research*, 10(1), 51.



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

- Gates, D. M., Fitzwater, E., & Meyer, U. (1999). Violence against caregivers in nursing homes: Expected, tolerated, and accepted. *Journal of Gerontological Nursing*, 25(4), 12-22.
- Gates, D., Fitzwater, E., & Succop, P. (2005). Reducing assaults against nursing home caregivers. *Nursing Research*, 54(2), 119-127.
- Gerberich, S. G., Church, T. R., McGovern, P. M., Hansen, H. E., Nachreiner, N. M., Geisser, M. S., ... & Watt, G. D. (2004). An epidemiological study of the magnitude and consequences of work related violence: the Minnesota Nurses' Study. *Occupational and Environmental Medicine*, 61(6), 495-503.
- Güngen, C., Ertan, T., Eker, E., Yaşar, R., & Engin, F. (2002). Standardize mini mental test'in Türk toplumunda hafif demans tanısında geçerlik ve güvenilirliği. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 13, 273-281.
- Habermann, M. (2003). Introductory remarks: violence in nursing-international perspectives. *Violence in Nursing International Perspectives*, 13-27.
- Hochschild, A. R. (2015). The managed heart. In *Working In America* (pp. 47-54). Routledge.
- Isaksson, U., Graneheim, U. H., Richter, J., Eisemann, M., & Åström, S. (2008). Exposure to violence in relation to personality traits, coping abilities, and burnout among caregivers in nursing homes: a case-control study. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 22(4), 551-559.
- Levin, P. F., Hewitt, J. B., Misner, S. T., & Reynolds, S. (2003). Assault of long-term care personnel. *Journal of Gerontological Nursing*, 29(3), 28-35.
- Lundström, M., Saveman, B. I., Eisemann, M., & Åström, S. (2007). Prevalence of violence and its relation to caregivers' demographics and emotional reactions—an explorative study of caregivers working in group homes for persons with learning disabilities. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 21(1), 84-90.
- Luppa, M., Luck, T., Brähler, E., König, H. H., & Riedel-Heller, S. G. (2008). Prediction of institutionalisation in dementia. *Dementia and Geriatric Cognitive Disorders*, 26(1), 65-78.



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

- McKenna K. (2004). Study of Work-related Violence. Northeastern Health Board, Kells.
- Pulsford, D., & Duxbury, J. (2006). Aggressive behaviour by people with dementia in residential care settings: a review. *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing*, 13(5), 611-618.
- Schmidt, S. G., Dichter, M. N., Palm, R., & Hasselhorn, H. M. (2012). Distress experienced by nurses in response to the challenging behaviour of residents—evidence from German nursing homes. *Journal of Clinical Nursing*, 21(21-22), 3134-3142.
- Scott, A., Ryan, A., James, I., & Mitchell, E. A. (2011). Perceptions and implications of violence from care home residents with dementia: a review and commentary. *International Journal of Older People Nursing*, 6(2), 110-122.
- Sharipova, M., Høgh, A., & Borg, V. (2010). Individual and organizational risk factors of work-related violence in the Danish elder care. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 24(2), 332-340.
- Testad, I., Aasland, A. M., & Aarsland, D. (2007). Prevalence and correlates of disruptive behavior in patients in Norwegian nursing homes. *International Journal of Geriatric Psychiatry*, 22(9), 916-921.



## FINANSAL İYİLİK, İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİNİN KUŞAKLARA GÖRE İNCELENMESİ

**Prof. Dr. Gönen DÜNDAR**

*İstanbul Üniversitesi, gdundar@istanbul.edu.tr*

**Öğr. Gör. Dr. Gülbeniz AKDUMAN**

*Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi, gulbeniz@akduman.com*

**Dr. Öğr. Üyesi Zeynep HATİPOĞLU**

*Nişantaşı Üniversitesi, zynhatipoglu@gmail.com*

### Özet

Finansal iyilik, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisinin kuşaklara göre incelenmesi amacıyla yapılan araştırmamızda kolayda örnekleme yöntemiyle ulaşılan 202 beyaz yakalı çalışana anket formu online olarak uygulanmıştır. Araştırma sonucunda finansal iyilik ile iş tatmini arasında pozitif yönlü, finansal iyilik ile işten ayrılma arasında negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir. İş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** *Finansal iyilik, İş Tatmini, İşten ayrılma niyeti, Kuşaklar*

### 1. Giriş

İyi oluş kişisel, kişilerarası, toplumsal, mesleki, psikolojik, fizyolojik ve ekonomik olmak üzere altı boyutu olan bir kavramdır (Prileltensky, 2015: 200). Finansal iyilik, iyi oluşun ekonomik boyutunu temsil etmekte ve kişinin ekonomik açıdan hayatından duyduğu memnuniyeti belirtmektedir. İş tatmini ise işgörenin işini değerlendirdiğinde duyduğu memnuniyeti belirtir. İşgörenin yaşadığı ekonomik sıkıntılar ve finansal baskılar arttıkça finansal iyiliği düşerken, yaşadığı stres ve depresyon artmakta ve mutsuzluğu da işine yansıtılmaktadır (Viseu vd., 2018: 102). Bu etkenlerin sonucunda işgören mevcut işinden ayrılma niyetine girerek iş arama başlayabilir.

Son yıllarda değişen sosyal ve ekonomik koşulların yanında yeni nesillerin yaşam standartları da değişmiştir. Artık ailesinden evlenmeden ayrı yaşayan, bağımsızlığına ve iş ve özel hayat dengesine önem veren nesiller söz konusudur. 1980- 2000 arası doğan





## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

Y kuşağına mensup bireyler için finansal istikrar halen önemli bir konu olmakla birlikte yaşam kalitelerini sadece maddi faktörlere bağlamamaktadırlar (Curran vd., 2018: 445). İşgörenlerin özel ve iş hayatlarıyla ilgili yaşadıkları zorluklar arttıkça iş tatminleri azalırken, işten ayrılma niyetleri de artmaktadır (Dorenkamp, Weiß, 2018: 753). Bu bağlamda işgörenlerin ekonomik anlamda mutluluklarını ifade eden finansal iyilikle, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi kuşaklar bazında incelemekte fayda vardır.

### **2. Kavramsal Çerçeve**

#### **2.1 . Finansal İyilik**

Dünyada yaşanan sosyal ve ekonomik krizler arttıkça iş yaşamında işgörelere sunulan imkanlar ise azaldıkça işgörelere mutsuz hissetmektedirler. Dünya’da yaşayan insanların 1/3’ü günlük 2 dolar harcayarak hayatlarını sürdürmeye çalışmaktadır (Dyck, Silvestre, 2018: 1593). Her geçen gün zorlaşan hayat şartlarına rağmen hayatlarını sürdürmek isteyen kişilerin gelir ve giderleri arasındaki dengeyi iyi kurmaları gerekmektedir (Onur, Nazik, 2014: 92). Kişinin gelir ve giderleri arasındaki dengeyi sağlayıp kendini ekonomik ve finansal olarak kaygısız, güvende ve mutlu hissetmesi durumuna “finansal iyilik” adı verilmektedir (Sunal, 2012: 209; (Chan vd., 2018: 692).

Finansal iyiliği ölçmenin en basit yolu kişiye hayatını genel olarak değerlendirdiğinde finansal açıdan kendini ne kadar memnun hissettiğini sormaktır (Xiao vd., 2009: 54). Finansal iyiliği bu sorunun dışında ülkenin içinde bulunduğu durum, sosyo-ekonomik şartlar da etkilemektedir (Andrews, Withey, 1976: 254-255). İşgörelere kazandığı maaş finansal iyiliğini ve iş tatminini en çok etkileyen kriter konumundadır (Sirgy, 2018: 276). Maaşın dışında eğitim, yaş, medeni durum, çocuk sahipliği ve çalışılan mevki finansal iyiliği etkileyen en önemli kriterlerdir (Chan, 2018: 692).

Sosyoekonomik ve finansal açıdan sıkıntılar yaşayan kişilerin mutsuz olduklarına dair ilgili alan yazında birçok araştırma (Bradley vd., 2014; Ross, Macleod, 2006; Roberts vd., 1998; Stradling, 2001; Adams, Moore, 2007; Lyons, 2003) yer almaktadır. Kişinin ücret eğrisi ve tatmini arasındaki ilişkiyi birçok farklı değişken tarafından etkilediği için anlaşılması da kolay değildir (Palomäki, 2018: 4). Finansal iyilik seviyeleri düşük olan kişiler hayatlarındaki oto-kontrolü kaybettikleri hissine kapılırlar (Lee vd., 2018: 71).



## **2.2 . İş Tatmini**

İş tatmini örgütsel davranışın en dikkat çeken konuları arasında yer almaktadır ve konu ile ilgili pek çok araştırma yapılmıştır (Kök, 2006: 292). İlk kez 1920’lerde ortaya atılmış olan kavramın önemi 1930-40’lı yıllarda anlaşılmaya başlanmıştır (Sevimli, İşcan, 2005: 55). Özellikle orta düzey yönetici düzeyinde yapılan araştırmalar konunun pek çok sektörde dikkat çekmesine neden olmuştur (Jung, vd. 2017: 2). İş tatmini işgörenin işine karşı genel tutumunu belirtmektedir (Robbins vd., 2013: 224). İş tatminiyle ilgili yapılan araştırmalarda genel olarak “*Mevcut işinizi değerlendirdiğinizde ne kadar memnunsunuz?*” sorusuna 1-5 skalamı aralığında verilen cevap iş tatmin seviyesini belirlemektedir (Havens vd., 2018: 134).

Durumsal yaklaşıma göre iş tatmini; işin doğası veya çevresi ile ilgili algıdır. Ruhsal yaklaşıma göre iş tatmini; bireyin psikolojik yapısına bağlıdır ve son olarak etkileşimci yaklaşım açısından iş tatmini ise durumsal ve psikolojik faktörlerin etkileşiminden kaynaklanır (Judge, Klinger, 2008).

İşgörenin işle ilgili tatmin duygusunu kişisel inançları yönlendirmektedir (Harari vd., 2018: 14). İş bilgisi, işe inanma ve duygu durumu tatmini etkileyen kriterlerdir (Konuk, 2006: 59). Son dönemde yapılan araştırmalarda işgörenin yüksek mertebeden hedeflere sahip olup, onları başarmasının iş tatminini en fazla etkileyen kriter olduğu savunulmaktadır (Barrick vd., 2013: 152). Bu düşünceyle paralel olarak istekli, hırslı, iddialı, kendine güveni yüksek işgörenlerin işyerindeki mevkileri arttıkça iş tatminleri artarken, mevkileri azaldıkça da iş tatminleri azalmaktadır (Harari, 2018: 15). Ücret ve kişinin finansal iyilik durumu iş tatmini etkileyen bir kriterdir (Jackson, Fransman, 2018: 1489).

## **2.3 . İşten Ayrılma Niyeti**

İşten ayrılma niyeti işgörenin kısa zamanda görevine son verme niyetidir (Şahin, 2011: 277). İşten ayrılma niyetine giren işgören, mevcut işinde çalışmaya devam ederken iş aramaya başlar (Freund, Guez, 2018: 459).

İşten ayrılma niyetini etkileyen içsel faktörler işgörenin iş tatmininin olmaması, işgörenin kendisinin işe katkısının olmadığını düşünmesi, işgörenin aile ya da sağlık



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

problemleri (boşanma, hamilelik vb.) yaşamasıdır (Lacerte vd., 1990: 100). İşten ayrılma niyetini etkileyen dışsal faktörler ise daha çok işgörenin çalıştığı işletmeden ve yaptığı işten kaynaklanan, iş yükünün fazla olması, zamansızlık, görev tanımının net olmaması ve çok fazla evrak işi olması gibi sebeplerdir (Peleg-Oren, Even-Zahav, 2005: 17; Freund, Guez, 2018: 4).

### **2.4 . Kuşaklar**

Türk Dil Kurumu Sözlüğüne göre, “aşağı yukarı aynı yıllarda doğan, aynı döneme ait koşullardan, olaylardan etkilenen, ortak sıkıntılar yaşayan bireylerden oluşan topluluk” kuşak veya jenerasyon olarak adlandırılmaktadır (Acılioğlu, 2015, 19). Doğan her birey doğum tarihine bağlı olarak bir kuşağın mensubudur (Twenge, 2013:3). Kuşaklar konusunda ilk bilimsel çalışmayı yapan Auguste Comte (1974) sonrasında tarihlere göre birçok farklı kuşak sınıflandırması yapılmıştır (Comte, 1974). Araştırmamızda sıklıkla kullanılan sınıflandırma olan 1946-1964 dönemi bebek patlaması, 1965- 1979 dönemi X kuşağı ve 1980-1999 arası dönem Y kuşağı kullanılmıştır.

### **3. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmamızda, olasılığa dayalı olmayan ve herkesi örneğe dahil edilebilme imkanı sağladığı için çok yaygın kullanılan kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir (Altunışık vd., 2012: 142). Kolayda örnekleme yöntemiyle çevrimiçi olarak ulaşılan 202 beyaz yakalı çalışan kişiye uygulanan anket formlarının tamamı örnekleme dahil edilmiştir.

Veriler SPSS (Statistical Package Program for Social Science) 15.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Ölçek puanlarının normallik sınamasında Çarpıklık (Skewness) katsayısı kullanılmıştır. Her üç ölçek puanının da normal dağılım gösterdiği tespit edildiğinden kuşaklara göre karşılaştırmalarda parametrik testlerden bağımsız iki örneklem t testi, demografik değişkenlere göre karşılaştırmalarda ANCOVA analizinden yararlanılmıştır. Ölçek puanları arasındaki ilişki için Pearson korelasyon testi; finansal iyilik ve iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin kuşaklara göre farklılaşması durumu çoklu aşamalı regresyon analizi ile incelenmiştir. Analizlerde güven aralığı %95 (anlamlılık düzeyi 0,05  $p < 0,05$ ) olarak belirlenmiştir.

#### 4. Bulgular

Çalışmaya katılan 202 çalışanın demografik özelliklere göre dağılımı Tablo 1’de yer almaktadır.

**Tablo 1. Katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımı**

|                |               | n   | %    |
|----------------|---------------|-----|------|
| Cinsiyet       | Kadın         | 116 | 57,4 |
|                | Erkek         | 86  | 42,6 |
| Medeni durum   | Bekar         | 109 | 54,0 |
|                | Evli          | 93  | 46,0 |
| Çocuk sayısı   | Yok           | 140 | 69,3 |
|                | 1 çocuk       | 37  | 18,3 |
|                | 2 ve üzeri    | 25  | 12,4 |
| Doğum tarihi   | X kuşağı      | 52  | 25,7 |
|                | Y kuşağı      | 150 | 74,3 |
| Öğrenim düzeyi | Lise ve dengi | 37  | 18,3 |
|                | Yüksekokul    | 28  | 13,9 |
|                | Lisans        | 94  | 46,5 |
|                | Lisansüstü    | 43  | 21,3 |

H1: Finansal iyilik algısı kuşaklara göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H2: İş tatmini kuşaklara göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H3: İşten ayrılma niyeti kuşaklara göre anlamlı farklılık göstermektedir

**Tablo 2. Ölçek puanlarının kuşaklara göre karşılaştırılması**

| Ölçek ve Alt Boyut | Kuşaklar | n | $\bar{\chi}$ | SS | t | p |
|--------------------|----------|---|--------------|----|---|---|
|--------------------|----------|---|--------------|----|---|---|

|                                    |          |     |      |      |       |              |
|------------------------------------|----------|-----|------|------|-------|--------------|
| Finansal İyilik Algısı             | X kuşağı | 52  | 2,96 | 0,78 | -3,82 | <b>0,000</b> |
|                                    | Y kuşağı | 150 | 3,45 | 0,80 |       |              |
| İşe İlişkin Duyuşsal İyilik Algısı | X kuşağı | 52  | 3,55 | 0,69 | -0,01 | 0,990        |
|                                    | Y kuşağı | 150 | 3,55 | 0,65 |       |              |
| İşten Ayrılma Niyeti               | X kuşağı | 52  | 2,19 | 0,95 | -0,40 | 0,692        |
|                                    | Y kuşağı | 150 | 2,26 | 1,05 |       |              |

Finansal iyilik algısı puanlarının kuşaklara göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $t=-3,82$ ;  $p<0,05$ ). Y kuşağı çalışanların finansal iyilik algı puanları, X kuşağı çalışanların puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir. İş tatmini ( $t=-0,01$ ) ve işten ayrılma niyeti ( $t=-0,40$ ) puanlarının kuşaklara göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

H1 **Kabul:** Finansal iyilik algısı kuşaklara göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H2 **Kabul:** İş tatmini kuşaklara göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

H3 **Ret:** İşten ayrılma niyeti kuşaklara göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

H4a: Finansal iyilik ile iş tatmini arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır.

H4b: Finansal iyilik ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönü anlamlı ilişki vardır.

H4c: İş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü anlamlı ilişki vardır.

**Tablo 3: Değişkenler arasındaki ilişkiye ait Pearson korelasyon analizi sonuçları**

|                    |   | 1            | 2            | 3            |
|--------------------|---|--------------|--------------|--------------|
| 1- Finansal İyilik | r | 1            | 0,30         | -0,19        |
|                    | p |              | <b>0,000</b> | <b>0,004</b> |
|                    | n |              | 202          | 202          |
| 2- İş Tatmini      | r | 0,30         | 1            | -0,59        |
|                    | p | <b>0,000</b> |              | <b>0,000</b> |
|                    | n | 202          |              | 202          |

|                  |   |              |              |   |
|------------------|---|--------------|--------------|---|
| 3- İşten Ayrılma | r | -0,19        | -0,59        | 1 |
|                  | p | <b>0,004</b> | <b>0,000</b> |   |
|                  | n | 202          | 202          |   |

Finansal iyilik ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ( $r=0,30$ ;  $p<0,05$ ), finansal iyilik ile işten ayrılma arasında negatif yönlü ( $r=-0,19$ ;  $p<0,05$ ) ilişki tespit edilmiştir. İş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir ( $r=0,59$ ;  $p<0,05$ ).

H4a Kabul: Finansal iyilik ile iş tatmini arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır.

H4b Kabul: Finansal iyilik ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönü anlamlı ilişki vardır.

H4c Kabul: İş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü anlamlı ilişki vardır.

H5a: Finansal iyilik değişkeninin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H5b: İş tatmini değişkeninin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H6: Finansal iyilik ve iş tatmini değişkenlerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi kuşaklara göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 4: İşten ayrılma niyetinin yordanmasına ilişkin aşamalı çoklu regresyon analizi sonuçları**

|                                                  | Bağımsız değişkenler         | B     | SH <sub>B</sub> | $\beta$ | t     | p            |
|--------------------------------------------------|------------------------------|-------|-----------------|---------|-------|--------------|
|                                                  | Sabit                        | 5,51  | 0,35            |         | 15,59 | 0,000        |
| 1. Adım                                          | Finansal iyilik <sup>a</sup> | -0,02 | 0,08            | -0,01   | -0,20 | 0,844        |
|                                                  | İş tatmini                   | -0,91 | 0,09            | -0,59   | -9,72 | <b>0,000</b> |
| F <sub>(2, 199)</sub> =52,689 p=0,000            |                              |       |                 |         |       |              |
| R=0,588 R <sup>2</sup> =0,346 $\Delta R^2=0,340$ |                              |       |                 |         |       |              |
| 2. Adım                                          | Sabit                        | 5,45  | 0,36            |         | 15,24 | 0,000        |

|                                                  |       |      |       |       |              |
|--------------------------------------------------|-------|------|-------|-------|--------------|
| Finansal iyilik                                  | -0,03 | 0,08 | -0,02 | -0,35 | 0,730        |
| İş tatmini                                       | -0,90 | 0,09 | -0,58 | -9,62 | <b>0,000</b> |
| Kuşaklar (0=X kuşağı)                            | 0,08  | 0,14 | 0,03  | 0,57  | 0,568        |
| <hr/>                                            |       |      |       |       |              |
| $F_{(3, 198)}=23,730 \quad p=0,000$              |       |      |       |       |              |
| $R=0,442 \quad R^2=0,195 \quad \Delta R^2=0,187$ |       |      |       |       |              |
| $F_{(1;198)}=0,328 \quad p=0,568$                |       |      |       |       |              |
| <hr/>                                            |       |      |       |       |              |

<sup>a</sup> İkinci aşamada modelden çıkarılmıştır.

Yalnızca bağımsız değişkenlerin yer aldığı ilk modelin uygun olduğu ( $F_{(2; 199)}=34,46$ ;  $p<0,01$ ) ve bağımsız değişkenlerin birlikte işten ayrılma niyetindeki değişimin yaklaşık %34'ünü açıkladıkları tespit edilmiştir ( $\Delta R^2=0,340$ ). Finansal iyilik değişkeninin etkisinin anlamlı olmadığı ( $\beta=-0,01$ ;  $t=-0,20$ ;  $p>0,05$ ); iş tatmini değişkeninin negatif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğu ( $\beta=-0,59$ ;  $t=-9,72$ ;  $p<0,05$ ) tespit edilmiştir.

Kuşak değişkeninin kontrol değişkeni olarak dahil edildiği ikinci modelin de uygun olduğu ( $F_{(3; 198)}=23,73$ ;  $p<0,01$ ), kontrol ve bağımsız değişkenlerin birlikte işten ayrılma niyetindeki değişimin yaklaşık %19'unu açıkladıkları tespit edilmiştir.

Kontrol değişkeninin modele yaptığı katkının anlamlı olup olmadığını belirlemek için F istatistiğinde meydana gelen değişikliğin istatistiksel olarak anlamlılığı incelenmiş ve değişimin anlamlı olmadığı görülmüştür ( $F_{(1;198)}=0,33$ ;  $p>0,05$ ). Diğer bir ifadeyle finansal iyilik ve iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi kuşaklara göre farklılık göstermemektedir.

H5a Ret: Finansal iyilik değişkeninin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkisi yoktur.

H5b **Kabul:** İş tatmini değişkeninin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H6 Ret: Finansal iyilik ve iş tatmini değişkenlerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi kuşaklara göre farklılık göstermemektedir.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Günümüzün hızla değişen ve gelişen dünyasında kişilere sunulan imkanlar artarken hem iş hem de özel hayatta zorlukları da beraberinde getirmektedir. Kısıtlı imkanlarla





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

yaşamaya çalışan bireylerin maddi açıdan yaşadıkları sorunlar da buna eklenince mutsuzluk oluşmaktadır. Sahip olduğu işten memnun olmayan kişiler bile ekonomik açıdan sorun yaşamamak adına işlerini terk etmeyi düşünmemektedir. Yaşam tarzları, düşünce yapıları, algılama stilleri ve iş hayatına bakış açıları kuşaktan kuşağa farklılık göstermektedir. Bu bağlamda araştırmamızın amacı kişinin gelir ve giderleri arasındaki dengeyi sağlayıp kendini finansal açıdan kaygısız, güvende ve mutlu hissetmesini ifade eden finansal iyilik ile kişinin işe yönelik tutumunu ifade eden iş tatmini ve işgörenin kısa zamanda görevine son verme düşüncesi olan işten ayrılma niyeti ile ilişkisinin kuşaklara göre incelenmesidir.

Araştırma sonucunda Y kuşağına mensup bireylerin finansal iyilik algısı puanlarının, X kuşağı mensupları puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti puanlarının kuşaklara göre anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. İşten ayrılma niyetinde finansal iyilik değişkeninin etkisinin anlamlı olmadığı; iş tatmini değişkeninin negatif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Çalışma yaşamında tatmin sağlayan bireyler finansal iyiliklerini göz ardı ederek mevcut işlerini yapmaya devam etmektedirler. Günümüz iş yaşamında işgörenler için çalışmak sadece para kazanarak finansal açıdan tatmin olmak anlamına gelmediği için işyerindeki tatmin kişinin işten ayrılma niyetini direkt olarak etkilemektedir (Zizek, 2013: 550).

Araştırmaya katılan katılımcı sayısının arttırılması, farklı evrenle uygulanması, kişinin sahip olduğu toplam gelirle ilgisi analiz edilerek değerlendirilmesi daha genellenebilir sonuçlara ulaşılmasını sağlayacaktır.

### Kaynakça

- Acılioğlu, İ. (2015). *“İş” te Büyük Y Kuşağı*. Elma Yayınevi, Ankara.
- Adams, T., Moore, M. (2007). High-Risk Health And Credit Behavior Among 18 to 25 Year-Old College Students, *Journal of American College Health*, 56(2),101–108.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. 7. Baskı, Sakarya Yayıncılık, Adapazarı.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Andrews, F. M., Withey, S. B. (1976). *Social Indicators of Well-Being: America's Perception of Life Quality*. Plenum Press, New York.
- Barrick, M. R., Mount, M. K., Li, N. (2013). The Theory of Purposeful Work Behavior: The Role of Personality, Higher-Order Goals, and Job Characteristics. *Academy of Management Review*, 38, 132–153.
- Bradley, K., Seay, M., Sullivan, P., Canale, A. (2014). The Psychology of Wealth: Psychological Factors Associated with High Income. *Journal of Financial Planning* 27(12) 46–53.
- Chana, S. W., Omara, S. S., Yong, W. L. (2018). Financial Well-being Among Malaysian Manufacturing Employees. *Management Science Letters*, 8, 691–698.
- Comte, A. (1974). *The Positive Philosophy*. (Ed. Abraham S. Blumberg), AMS Pres, New York.
- Curran, M. A., Parrott, E., Ahn, S. Y., Serido, J., Shim, S. (2018). Young Adults' Life Outcomes and Well-Being: Perceived Financial Socialization from Parents, the Romantic Partner, and Young Adults' Own Financial Behaviors. *Journal of Family and Economic Issues*, 39, 445–456.
- Dorenkamp, I., Weiß, E. E. (2018). What Makes Them Leave? A Path Model of Postdocs' Intentions to Leave Academia. *High Education* (2018) 75, 747–767.
- Dyck, B., Silvestre, B. S. (2018). Enhancing Socio-Ecological Value Creation Through Sustainable Innovation 2.0: Moving Away From Maximizing Financial Value Capture. *Journal of Cleaner Production*, 171, 1593-1604.
- Freund, A., Guez, G. (2018). Intentions to Leave Supervision Among Social Work Supervisors: Contributing Factors. *Social Work Education*, 1-14.
- Harari, M. B., Thompson, A. H., Viswesvaran, C. (2018). Extraversion and Job Satisfaction: The Role of Trait Bandwidth and The Moderating Effect of Status Goal Attainment. *Personality and Individual Differences* 123 (2018) 14–16.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Havens, D. S., Vasey, J., Gittell, J. H. (2018). Impact of Relational Coordination on Nurse Satisfaction, Work Engagement and Burnout: Achieving the Quadruple Aim. *The Journal of Nursing Administration*, 48(3), 132-140.
- Jackson, L. T. B., Fransman, E. I. (2018). Flexi Work, Financial Well-Being, Work–Life Balance And Their Effects On Subjective Experiences Of Productivity And Job Satisfaction Of Females in an Institution of Higher Learning. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 21(1), 1487-1500.
- Judge, T. A., Klinger, R. (2008). *Job Satisfaction: Subjective Well-Being at Work*. In M. Eid & R. J. Larsen (Eds.). *The science of Subjective Well-being*, Guilford Press, New York, NY, US.
- Jung, J., Bozeman, B., Gaughan, M. (2017). Impact of Research Collaboration Cosmopolitanism on Job Satisfaction. 46 (10), 1-10.
- Konuk, M. (2006). İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi Konya Şeker Fabrikasında Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kök, S.B. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. Pamukkale Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 20(1), 291-310.
- Lacerte, J., Ray, J., Irwin, L. (1990). Recognizing the Educational Contributions of Field Instructors. *Journal of Teaching in Social Work*, 3(2), 99–113.
- Lee, W. H., Ambrey, C., Pojani, D. (2018). How Do Sprawl and Inequality Affect Well-Being in American Cities? *Cities*, 79, 70-77.
- Onur, N., Nazik, M.H. (2014). Öğretmenler İçin Bireysel Finans Alanında Tutum Ölçeğinin Geliştirilmesi (FTÖ): Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışması. *E-Journal of New World Sciences Academy (NWSA) Vocational Education*, 9(4), 90-99.



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

- Palomäki, L. M. (2018). Does It Matter How You Retire? Old - Age Retirement Routes and Subjective Economic Well-Being. *Social Indicators Research*, 2018(1), 1-19.
- Peleg-Oren, N., Even-Zahav, R. (2005). Why do Field Supervisors Drop Out of Student Supervision? *The Clinical Supervisor*, 23(2), 15–30.
- Prilleltensky I, Dietz, S., Prilleltensky, O., Myers, N. D., Rubenstein, C. L., Jin, Y., McMahon, A. (2015). Assessing Multidimensional Well-being: Development and Validation of the I COPPE Scale. *Education and Psychological Studies*, 43, 199–226.
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A., Coulter, M. (2013). *Yönetimin Esasları*. 8. Basımdan Çeviri. Çeviri Editörü: Adem Öğüt, Nobel Yayın, Ankara.
- Roberts, R., Golding, J., Towell, T. (1998). Student Finance and Mental Health. *The Psychologist*, 489-491.
- Ross, S. C., Macleod, M.J. (2006). Stress, Debt and Undergraduate Medical Student Performance. *Medical Education*, 40(6), 584-589.
- Sevimli, F. ve İşcan, Ö.F. (2005), Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5(1), 55-65.
- Sirgy, M. J. (2018). The Psychology of Material Well-Being. *Applied Research Quality Life* (2018) 13, 273–301.
- Stradling, S. (2001). *The Psychological Effects of Student Debt*. Scott, A. Lewis and S. Lea (eds.) *Student Debt: The Causes and Consequences of Undergraduate Borrowing in the UK*, Bristol, The Policy Press.
- Sunal, O. (2012). Finansal İyilik Hali Ölçeği (FİHÖ): Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Ege Akademik Bakış*, 12(2), 209-214.
- Twenge, J.M. (2013). *Ben Nesli*. Kaknüs Yayınları, İstanbul.



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

Xiao, J. J., Tang, C., Shim, S. (2009). Acting For Happiness: Financial Behaviour and Life Satisfaction of College Students. *Social Indicators Research*, 92, 53 –68.

Viseua, J., Leala, R., Neves de Jesusa, S., Pintoa, P., Pechorroa, P., Greenglass, E. (2018). Relationship Between Economic Stress Factors and Stress, Anxiety, and Depression: Moderating Role of Social Support. *Psychiatry Research*, 268(2018), 102-107.

Zizek, S. S., Milfelner, B., Cancer, V. (2013). Measurement of Employess Subjective Well-Being as an Aim of Social Responsibility. *Systemic Practice and Action Research*, 26(6), 549-560



## PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİNDE ZORUNLU VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ROLÜ

**Dr. Ali GÜRSOY**

*Milli Savunma Üniversitesi Kara Harp Okulu, agursoy@kho.edu.tr*

**Dr. Kemal KÖKSAL**

*kkoksal@kho.edu.tr*

### Özet

Çalışmada, zorunlu vatandaşlık davranışının psikolojik sözleşme ihlali algısı üzerindeki etkisi ve bu ilişkide lider-üye etkileşiminin rolü incelenmiştir. Araştırma kesitsel bir çalışma olup, veriler, kolayda örnekleme yöntemiyle, özel sektörde çalışan 192 katılımcıdan toplanmıştır. Hipotezleri test etmek için korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda, zorunlu vatandaşlık davranışının psikolojik sözleşme ihlali pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği ve lider-üye etkileşiminin bu ilişkide düzenleyici etkisi olduğu tespit edilmiştir. Sonuç kısmında yöneticiler ve araştırmacılar için uygulama alanları tartışılarak öneriler sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Psikolojik Sözleşme İhlali, Zorunlu Vatandaşlık Davranışı, Lider Üye Etkileşimi, Düzenleyici Etki.

### 1. Giriş

Çalışanlar örgütlerine sağladıkları katkıların karşılığında mevcut yazılı sözleşmenin dışında başka beklentilere de girerler. Psikolojik sözleşme, çalışan ile yönetici veya örgütlerin karşılıklı olarak birbirlerinden beklentilerini içeren ve yazılı olmayan sözleşme olarak ifade edilebilir (Rousseau, Psychological and implied contracts in organizations, 1989). Yönetici ile çalışanlar arasındaki ilişkilerin düzenlenmesinde, bu beklentilerin karşılanıp karşılanmaması önemli olmaktadır. Bu beklentilerin karşılanmaması psikolojik sözleşmenin ihlali (PSİ) anlamını taşımaktadır. Çalışanların PSİ algılarının örgütsel sonuçları, araştırmacılar tarafından yaklaşık 20 yılı aşkın süredir araştırılmaktadır. Yapılan bu araştırmalarda, PSİ algısının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve performansın azalması, işten ayrılma niyeti ve aykırı işyeri davranışlarında artış gibi olumsuz sonuçları olduğu görülmektedir (Bal, De Lange, Jansen, & Van Der Veld,



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

2008; Zhao, Wayne, Glibkowski, & Bravo, 2007; Wang & Hsieh, 2014; Zhao, Wayne, Glibkowski, & Bravo, 2007). PSİ'nin sonuçlarına yönelik çok sayıda çalışma söz konusuyken, öncellerinin neler olduğu yönünde fazla çalışma bulunmamaktadır (Vantilborgh, Bidee, Pepermans, Griep, & Hofmans, 2016). Alan yazındaki bu boşluğu doldurmak amacıyla, araştırmada çalışanların PSİ algısının oluşmasında etkili olduğu düşünülen zorunlu vatandaşlık davranışının etkisi ve bu etkide çalışanın yöneticileri ile arasındaki ilişkinin düzeyi, bir başka ifadeyle, lider-üye etkileşiminin (LÜE) yüksek ya da düşük olmasının rolü incelenmektedir. Zorunlu vatandaşlık davranışı (ZVD) yönetici, çalışma arkadaşları veya çalışma ortamı tarafından çalışanların ekstra rol davranışı göstermeye zorlanmasıdır (Vigoda-Gadot, 2006). Porpara (1989) ZVD'yi, örgütsel vatandaşlık davranışının sosyal yapıdan kaynaklanan olumsuz tarafı olarak ifade etmektedir. Vigoda-Gadot (2006; 2007) ZVD'nin, çalışan performansı, tatmini ve bağlılığını azaltması ile stres, tükenmişlik ve aykırı işyeri davranışında artış gibi olumsuz sonuçları olduğunu ifade etmektedir. Bu çalışmada da ZVD'nin, çalışanların PSİ algısının oluşmasındaki etkisi incelenmektedir. Çalışanların yöneticileriyle kurdukları ilişkinin kalitesini ifade eden lider-üye etkileşimi sonucunda, liderin ve astların karşılıklı tutum ve davranışları değişmektedir (Liden, Sparrowe, & Wayne, 1997). Çalışanın lideriyle kurduğu etkileşimin kalitesi, gösterdiği ekstra rol davranışının zorunlu veya gönüllü olarak algılanması üzerinde etkilidir (Organ, 1988; Deluga & Perry, 1991; Liden, Sparrowe, & Wayne, 1997).

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **1.1. Psikolojik Sözleşmenin İhlali ve Zorunlu Vatandaşlık Davranışı İlişkisi**

Psikolojik sözleşme, bireyin herhangi bir mübadele ilişkisinde, bu ilişkinin koşullarına yönelik inançlarını ifade etmektedir (Rousseau, Psychological and implied contracts in organizations, 1989). Birçok araştırma, yapılan bu anlaşmanın koşullarının yerine getirilmediğine yönelik birey algılarının, başka ifadeyle PSİ'nin, sonuçları üzerine odaklanmıştır. PSİ'nin iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi olumlu örgütsel sonuçları azaltıcı bir etkisi söz konusuyken, işten ayrılma niyeti, aykırı iş davranışı, devamsızlık gibi olumsuz örgütsel sonuçları arttırıcı etkisi söz konusudur





## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

(Zhao, Wayne, Glibkowski, & Bravo, 2007; Wang & Hsieh, 2014). Bu yüzden PSİ algısının oluşmasındaki etkenlerin anlaşılması örgütler açısından önem kazanmaktadır.

ZVD, yönetici ile çalışma arkadaşlarının baskıları, örgütün etkinlik ve verimlilik konusundaki beklentileri, vatandaşlık davranışının politik bir araç olarak kullanması gibi nedenlerden, çalışanların gönüllü olarak sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışının, zaman içinde zorunluluğa dönüşmesi olarak tanımlanabilir (Vigoda-Gadot, 2006; Bolino, Turnley, Gilstrap, & Suazo, 2010). ZVD'nin, çalışanların ekstra rol davranışı sergilemeleri açısından örgüte yararları olacağı düşünülse de, yapılan çalışmalar örgütsel sonuçlar üzerinde olumsuz etkileri olduğunu göstermektedir (Liu, Zhao, & Sheard, 2017; Bolino, Turnley, Gilstrap, & Suazo, 2010; Vigoda-Gadot, 2007).

Sosyal mübadele kuramı (Blau, 1964) göre bireyler davranışlarını, mübadele ilişkisinde karşı taraftan aldıklarına göre ayarlamaktadır. Çalışanlar, örgütüne bağlılık, güven ve iş tatmini gibi faktörlerin karşılığı olarak ekstra rol davranışı sergileyebilmektedir (Morrison, 1994). Bu gönüllü davranışların, çalışanların, örgütleri tarafından ekstra rol davranışı göstermeleri konusunda baskı görmeleri sonucunda zorunluluğa dönüşmesi, örgütleri ile olan mübadele ilişkisini zedeleyerek, PSİ algısına neden olmaktadır. Ayrıca sosyal bilgiyi işleme (social information processing theory) teorisi, (Salancik & Pfeffer, 1978) çalışanların örgütteki diğer bireylerden aldıkları (çalışma arkadaşları, yöneticiler vb.) bilginin, çalışanın örgüte ne borçlu olduğu ve ondan ne beklediği hakkındaki düşüncesini şekillendirdiğini ifade etmektedir. Bu kapsamda, çalışma arkadaşlarının gösterdiği ekstra rol davranışı ve kendisine uygulanan baskı hakkında sahip olduğu bilgi PSİ algısını etkilemektedir (Rousseau, 2004). Son olarak PSİ algısının oluşmasında örgütün atama, yükselme, yöneticilerin prensiplere ilişkin yazılı veya sözlü açıklamaları gibi insan kaynakları uygulamaları da etkili olmaktadır (Guest & Conway, 2000). Çalışanlar, örgütte kalabilmek, iyi bir performans değerlendirmesi ve terfi alabilmek gibi nedenlerle ZVD sergilemeye maruz bırakıldıklarında, bu durum PSİ algısının oluşmasında etkilidir (Rousseau, 1995).

Buraya kadar yapılan kuramsal açıklama ve araştırmalardan yola çıkılarak araştırmanın bir numaralı hipotezi oluşturulmuştur.

*H1: ZVD çalışanların PSİ algısını pozitif olarak etkilemektedir.*



## **1.2. Lider-Üye Etkileşiminin Düzenleyici Rolü**

LÜE'nin güçlü olması, çalışanların yönetici davranışlarını yorumlamasında ve gösterilen tepkilerin belirlenmesinde önemlidir. Çalışanların yöneticileriyle etkileşim içinde olması onların tutum ve davranışlarını şekillendirmesinin yanında bu ilişkinin güçlü olması yöneticilerin güvenilirliğini ve ikna edebilirliğini artırmaktadır (Henderson, Dulac, & Liden, 2006). Atıf teorisine göre (Heider, 1958), bireyler, diğer bireylerin davranışlarını anlamlandırmaya çalışmaktadır. Davranışın nedeni içsel (bireyin kendisinden kaynaklanan) ya da dışsal faktörlere (durum ve ortamdan kaynaklanan) atıf yapılarak anlamlandırılabilir (Ferris, Fedor, & Judge, 1995). Yöneticilerin ekstra rol için çalışanlara yönelik tutum ve davranışları, çalışanla yönetici arasında yüksek/kaliteli etkileşim olması durumunda, dışsal unsurlara atıf yapılarak (Furst & Cable, 2008), mübadele ilişkisini etkileyebilmektedir. Sonuç olarak LÜE bireylerarasındaki ilişkinin anlamlandırılmasında (atfedilmesinde) önemli bir role sahiptir (Fairhurst, 1993). Buradan hareketle, çalışana yönelik ekstra rol baskıları, LÜE'nin yüksek olması durumunda dışsal unsurlara atfedilerek PSİ algısının etkisini azaltabilecektir.

Yukarıdaki kuramsal açıklamalardan ve çalışmalardan hareketle aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

*H2: LÜE'nin yüksek olması ZVD'nin PSİ üzerindeki etkisini azaltıcı etkiye sahiptir.*

## **3. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmanın örneklemini, Ankara'da özel bir işletmede çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırma kesitsel bir araştırmadır. Değişkenlere ait veriler tek bir ölçek formu ile aynı zamanda toplanmıştır. Bu nedenle ortak yöntem varyans problemi oluşabilmektedir. Ortak yöntem varyans problemi olup olmadığı Hartman'ın tek faktör yöntemiyle test edilmiştir. Tüm değişkenler tek bir faktörde toplandığında açıklanan toplam varyans oranı %41,3'tür. Bu oran %50'nin altında olduğundan ortak yöntem varyans probleminin olmadığı ifade edilebilir (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). 192 anket analize dâhil edilmiştir. SPSS ve AMOS paket programları kullanılarak analizler yapılmıştır.

## **2. Ölçüm Araçları**



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

**Zorunlu Vatandaşlık Davranışı Ölçeği:** Zorunlu vatandaşlık davranışını ölçümlemek için Vigoda-Gadot (2007) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Tek faktörlü yapıya sahip olan ölçek 5 sorudan oluşmaktadır. Ölçeğin iç tutarlılığı (güvenirlilik katsayısı) (Cronbach's Alpha) 0,741 olarak tespit edilmiştir.

**Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği:** Çalışmada Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen 7 maddelik "Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçeğin bu araştırmadaki iç tutarlılığı 0,899'dur.

**Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği:** Psikolojik sözleşme ihlalini ölçmek için Robinson ve Rousseau (1994) tarafından geliştirilen 4 soruluk ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin bu araştırmadaki iç tutarlılığı 0,795 olarak tespit edilmiştir.

Araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin Cronbach Alpha değerlerine göre güvenilir olduğu değerlendirilmiştir.

Çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğini belirlemek için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 1'de sunulmuştur. Tabloda verilen sonuçlar modellerin modifiye edilmesiyle elde edilmiştir. Tablo 1 incelendiğinde ölçeklerin iyi uyum gösterdiği (Meydan & Şeşen, 2011) ve zorunlu vatandaşlık davranışı, lider-üye etkileşimi ve psikolojik sözleşme ihlali ölçeklerinin tek faktörlü yapısının doğrulandığı görülmüştür.

**Tablo-1: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

| Ölçek                         | $\chi^2$ | sd | $\chi^2/sd$ | RMSEA | CFI   | GFI   | NFI   | RMR   |
|-------------------------------|----------|----|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Zorunlu Vatandaşlık Davranışı | 2,988*   | 2  | 1,494       | 0,051 | 0,997 | 0,994 | 0,991 | 0,046 |
| Lider-Üye Etkileşimi          | 11,598*  | 6  | 1,933       | 0,070 | 0,995 | 0,985 | 0,989 | 0,037 |
| Psikolojik Sözleşme İhlali    | 2,401*   | 1  | 2,401       | 0,086 | 0,995 | 0,994 | 0,992 | 0,032 |

\* $p > 0,05$ ; RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karakökü); CFI: Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi); GFI: Goodness of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi); NFI: Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi); RMR: Root Mean Square Residual (Ortalama Hataların Karakökü)

## 4. Bulgular



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Verilerin analizini yapmak için SPSS ve AMOS programlarından yararlanılmıştır. Çalışmaya katılanların %67'si erkek, %33'u ise kadındır. Katılımcıların %3'ü 25 yaş ve altında, %37'si 26-35, %33'ü 36-45 yaş arasında ve %27'si de 45 yaş üstünde yer almaktadır. Katılımcıların %27'si lise, %62'si lisans ve %11'i ise lisansüstü mezunudur.

Zorunlu vatandaşlık davranışı, psikolojik sözleşme ihlali ve lider-üye etkileşimi değişkenlerine ait ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri Tablo 2'dedir. Zorunlu vatandaşlık davranışının ortalaması 3,088 (s.s.=0,970); psikolojik sözleşme ihlalinin ortalaması 2,721 (s.s.=1,064); lider-üye etkileşiminin ortalaması ise 2,955 (s.s.=0,925) olarak bulunmuştur. Katılımcıların, zorunlu vatandaşlık davranışı algılarının ortalamanın üzerinde olduğu, psikolojik sözleşme ihlali ve lider-üye etkileşimi algılarının ise ortalamanın biraz altında kaldığı tespit edilmiştir. Korelasyon analizi sonucunda elde edilen değerler incelendiğinde zorunlu vatandaşlık davranışı ile psikolojik sözleşme ihlali arasında pozitif orta seviyede ilişki olduğu ( $r=0,628$ ,  $p<0,01$ ), zorunlu vatandaşlık davranışı ile lider-üye etkileşimi arasında negatif orta seviyede ilişki olduğu ( $r=-0,507$ ,  $p<0,01$ ) ve yine benzer şekilde psikolojik sözleşme ihlali ile lider-üye etkileşimi arasında negatif orta seviyede ilişki olduğu ( $r=-0,554$ ,  $p<0,01$ ) görülmektedir.

**Tablo 2: Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri**

| Değişkenler                         | Ort.  | S.S.  | (ZVD)   | (PSİ)   | (LÜE) |
|-------------------------------------|-------|-------|---------|---------|-------|
| Zorunlu Vatandaşlık Davranışı (ZVD) | 3,088 | 0,970 | 1       |         |       |
| Psikolojik Sözleşme İhlali (PSİ)    | 2,721 | 1,064 | 0,628*  | 1       |       |
| Lider-Üye Etkileşimi (LÜE)          | 2,955 | 0,925 | -0,507* | -,0554* | 1     |

\* $p<0,01$

Zorunlu vatandaşlık davranışının (bağımsız değişken), psikolojik sözleşme ihlali (bağımlı değişken) üzerindeki yordama gücünü belirlemek ve bir numaralı hipotezi test etmek için basit regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 3'tedir. Sonuçlara göre zorunlu vatandaşlık davranışı psikolojik sözleşme ihlalinin yordamaktadır ( $\beta=0,689$ ,  $p<0,00$ ,  $F=123,629$ ,  $R^2=0,394$ ). Bu sonuca göre araştırmanın bir numaralı hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 3: Değişkenler Arası Basit Regresyon Analizi (n=192)**

| Bağımsız Değişken             | Bağımlı Değişken           | $\beta$ | $R^2$ | $\Delta R^2$ | t      | p     |
|-------------------------------|----------------------------|---------|-------|--------------|--------|-------|
| Zorunlu Vatandaşlık Davranışı | Psikolojik Sözleşme İhlali | 0,689   | 0,394 | 0,391        | 11,119 | 0,000 |

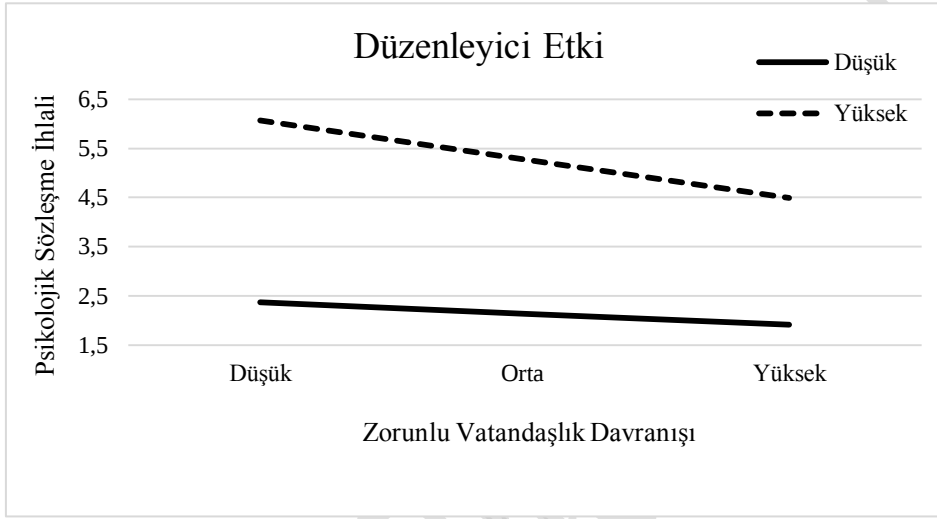
Düzenleyici değişken bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini etkileyen değişkeni ifade etmektedir. Düzenleyici etkinin varlığını bulabilmek maksadıyla yapılan hiyerarşik regresyon analizinde sırasıyla bağımsız değişken ve etkileşim değişkeni (standardize edilmiş ZVDxLÜE) regresyon analizine dâhil edilmiş, her aşamada  $R^2$ 'deki değişimler ve F değerleri incelenmiştir. Düzenleyici etkiyi tespit etmek için yapılan hiyerarşik regresyon analizinin sonuçları Tablo 4'te sunulmuştur.

**Tablo 4: ZVD ve PSİ Arasındaki İlişkide LÜE Düzenleyiciliğine İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi**

|                                              | B          | Std. Hata | t      | p     |
|----------------------------------------------|------------|-----------|--------|-------|
| <b>Aşama 1</b>                               |            |           |        |       |
| Sabit                                        | 2,721      | 0,056     | 48,326 | 0,000 |
| Zorunlu Vatandaşlık Davranışı                | 0,497      | 0,066     | 7,593  | 0,000 |
| Lider-Üye Etkileşimi                         | -0,337     | 0,066     | -5,149 | 0,000 |
| <b>Aşama 2</b>                               |            |           |        |       |
| Sabit                                        | 2,640      | 0,062     | 42,267 | 0,000 |
| Zorunlu Vatandaşlık Davranışı                | 0,501      | 0,064     | 7,784  | 0,000 |
| Lider-Üye Etkileşimi                         | -0,393     | 0,067     | -5,835 | 0,000 |
| Etkileşim (ZVDxLÜE)                          | -0,162     | 0,057     | -2,811 | 0,005 |
| Bağımlı Değişken: Psikolojik Sözleşme İhlali |            |           |        |       |
| (Aşama 1): $R = 0,685$ $R^2 = 0,469$         |            |           |        |       |
| Düz. $R^2$ : 0,463                           | F = 83,373 | p = 0,000 |        |       |
| (Aşama 2): $R = 0,700$ $R^2 = 0,490$         |            |           |        |       |
| Düz. $R^2$ : 0,482                           | F = 60,245 | p = 0,000 |        |       |

Hiyerarşik regresyon analizi sonucunda, değişim istatistikleri incelendiğinde, birinci modelde lider-üye etkileşiminin modele dâhil edilmesiyle ZVD ile PSİ arasındaki regresyon analizi sonucunda elde edilen  $R^2$ 'de (0,075) istatistiksel anlamlı değişim görülmektedir. Birinci modele göre ZVD ile LÜE değişkenleri regresyon modeline anlamlı katkı (F=83,373,  $p<0,01$ ) yaptıkları görülmektedir. Düzeltilmiş  $R^2$  değeri 0,46'dır. Bu sonuç, PSİ'deki %46 oranındaki varyansın ZVD ile LÜE tarafından açıklandığını göstermektedir. İkinci modele etkileşim değişkeninin girmesiyle de  $R^2$ 'de (0,021) istatistiksel olarak anlamlı bir değişim meydana gelmektedir. İkinci modelde etkileşimsel teriminin regresyona girilmesi PSİ'de % 3'lük ilave varyansı açıklamış ve  $R^2$ 'deki bu değişim anlamlı bulunmuştur (F= 60,245,  $p<0,01$ ). Bütün değişkenler regresyon analizine girildiğinde ZVD'nin (B=0,501,  $p<0,01$ ) ve LÜE'nin (B=-0,393,

$p<0,01$ ) PSİ üzerinde anlamlı etkisi olduğu bulunmuştur. Ayrıca, LÜE'nin ZVD ve PSİ ilişkisinde anlamlı düzenleyici etkisinin olduğu tespit edilmiştir ( $B=-0,162$ ,  $p<0,01$ ). Etkileşim değişkeninin regresyona dâhil edilmesiyle  $R^2$ 'de ortaya çıkan anlamlı değişim ZVD ile LÜE'nin etkileşim biçimini ve yönünü yorumlamak için yeterli değildir. Düzenleyici değişkene ortalama değerle birlikte, ortalama değer bir standart sapma altında ve üstünde değerler verilerek üç ayrı regresyon doğrusunun çizilerek, doğruların paralel olmadığının tespiti gereklidir (Jaccard & Robert, 2003).



Şekil 1: LÜE'nin Düzenleyici Etkisi

LÜE'nin düzenleyici etki grafiği Şekil 1'de gösterilmiştir. Etki grafiğine göre, Lider ile çalışan arasında etkileşim olması, ZVD'nin PSİ üzerindeki şiddetini azaltmaktadır. Bu azalış özellikle LÜE yüksekken daha fazla olmaktadır. Hiyerarşik regresyon analizi ve etki grafiği sonucunda iki numaralı hipotezin desteklendiği görülmüştür.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Çalışmada zorunlu vatandaşlık davranışı algısının psikolojik sözleşme ihlali algısı üzerindeki etkisi ve bu ilişkide lider-üye etkileşiminin yüksek ya da düşük olmasının nasıl bir etkisi olduğu araştırılmıştır.

Analiz sonucunda, ZVD algısının PSİ algısını pozitif ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Çalışanlar, ekstra rol davranışı göstermeleri konusunda zorunluluk hissetmeleri durumunda, psikolojik sözleşmelerinin ihlal edildiğine yönelik algıları artmaktadır. Psikolojik sözleşmenin ihlaline yönelik algı, işten ayrılma niyeti, aykırı





## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

işyeri davranışı ve ihmalkâr davranışlarda artışa neden olurken, örgütsel bağlılık, iş tatmini örgütsel vatandaşlık davranışı gibi örgütsel sonuçlar üzerinde de negatif bir etkiye sahiptir (Bal, De Lange, Jansen, & Van Der Veld, 2008; Wang & Hsieh, 2014). Dolayısıyla ZVD'nin PSİ algısını artırması örgütler açısından olumsuz sonuçlara neden olabilecektir. Araştırma sonuçları literatürdeki konuyla ilgili diğer çalışmaların bulgularını destekleyici niteliktedir. He ve arkadaşları (2017) tarafından yapılan çalışmada ZVD'nin pasif üretkenlik karşıtı davranışlardan biri olan sessizlik üzerindeki olumsuz etkisi gösterilmiştir. Liu ve arkadaşları (2017) tarafından yapılan çalışmada ZVD'nin iş-aile çatışmasına neden olduğu; Zhao ve arkadaşları (2014) ZVD'nin ÖVD'yi olumsuz olarak etkilediğini, Topçu ve arkadaşları (2017) ise ZVD'nin bireysel iş performansı üzerinde olumsuz etkisi olduğunu göstermişlerdir.

Çalışmada ayrıca LÜE'nin ZVD ile PSİ arasındaki ilişkide düzenleyici rolü incelenmiştir. Bu kapsamda LÜE'nin yüksek olmasının ZVD'nin PSİ üzerindeki etkisinin şiddetini azalttığı tespit edilmiştir. Liderleriyle kaliteli etkileşime sahip olan çalışanlar, liderin ekstra rol gösterilmesine yönelik baskılarını, dış faktörlere atfederek (Ferris, Fedor, & Judge, 1995) PSİ algısının şiddeti azalmaktadır.

Çalışmanın bulguları araştırmacılar ve yöneticiler açısından faydalı olabilecek bilgiler sunmaktadır. Artan rekabetin bir sonucu olarak, yöneticiler üzerindeki kârlılık ya da etkinlik ve verimlilik baskıları artabilmektedir. Yöneticiler bu tür kaygılardan ya da kariyer beklentilerinden dolayı çalışanların görev tanımları dışında da çalışmalarını için açık ya da kapalı baskı gösterebilmektedir. Hatta örgütün bir iklimi olarak çalışma arkadaşlarından da ekstra rollere yönelik baskılar gelebilmektedir. Çalışanların ZVD algıları PSİ algısına neden olarak olumsuz örgütsel sonuçlara neden olabilmektedir. Bu nedenle yöneticiler tarafından, çalışanların ÖVD sergilemeleri için baskı gösterilerek bunun zorunluluk algısına dönüşmemesine dikkat edilmelidir. Ayrıca çalışanların liderleriyle olan etkileşimleri, özellikle de kaliteli etkileşimleri, PSİ algısının şiddetini azaltabilmektedir. Bu bakımdan yöneticiler tarafından çalışanlarla kurulacak etkileşim de örgütsel sonuçlar için önem kazanmaktadır. Özellikle ülkemizde ZVD'ye yönelik yapılan çalışmaların az olması nedeniyle, konuyla ilgili araştırmacılar açısından ZVD'nin yapısının daha iyi anlaşılabilmesi açısından araştırma bulgularının önemli olduğu değerlendirilmektedir.





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Bundan sonraki yapılacak çalışmalarda ZVD ile kültür konusu araştırılabilir. ZVD'nin yapısı derinlemesine incelendiğinde, toplumsal değerlerden (örneğin büyüklere saygı, vefa anlayışı gibi) ZVD'nin yapısal olarak kesin bir şekilde ayrılıp ayrılmadığı incelenebilir.

Çalışmada, kolayda örnekleme yöntemiyle veri toplandığından çalışma bulgularının genellememesi çalışmanın bir sınırlılığıdır. Ayrıca sosyal beğenilirlik etkisi de göz ardı edilmiştir.

### Kaynakça

- Bal, P. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G., & Van Der Veld, M. E. (2008). Psychological contract breach and job attitudes: A meta- analysis of age as a moderator. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 143–158.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. . New York: Wiley.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., Gilstrap, J. B., & Suazo, M. M. (2010). Citizenship under pressure: What's a "good soldier" to do? *Journal of Organizational Behavior*, 835-855.
- Conway, N., & Briner, R. B. (2005). *Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research*. Oxford: Oxford University Press.
- Deluga, R. J., & Perry, J. T. (1991). The relationship of subordinate upward influencing behaviour, satisfaction and perceived superior effectiveness with leader-member exchanges. *Journal of Occupational Psychology*, 64, 239-252.
- Fairhurst, G. T. (1993). The leader-member exchange patterns of women leaders in industry: A discourse analysis. *Communications Monographs*, 60(4), 321–351.
- Ferris, G. D., Fedor, B. D., & Judge, T. (1995). Organizational politics and citizenship: Attributions of intentionality and construct definition. M. J. Martinko içinde, *Advances in Attribution Theory: An Organizational Perspective* (s. 231-252). Delray Beach, FL: St. Luice Press.
- Ferris, G. R., & Judge, T. A. (1991). Personnel / Human Resources Management: A Political Influence Perspective. *Journal of Management*, 17, 447-488.
- Furst, S. A., & Cable, D. M. (2008). Employee resistance to organizational change: Managerial influence tactics and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 453–462.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Goodman, P. S. (1974). An examination of referents used in the evaluation of pay. *Organizational Behavior and Human Performance*, 12(2), 170–195.
- Guest, D. E., & Conway, N. (2000). *The psychological contract in the public sector: The results of the 2000 CIPD survey of the employment relationship*. London: CIPD Publishing.
- He, P., Peng, Z., Zhao, H., & Estay, C. (2017). How and When Compulsory Citizenship Behavior Leads to Employee Silence: A Moderated Mediation Model Based on Moral Disengagement and Supervisor–Subordinate Guanxi. *Journal of Business Ethics*. doi:DOI 10.1007/s10551-017-3550-2
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley.
- Henderson, D. J., Dulac, T., & Liden, R. C. (2006). The role of LMX and communication in the goal setting process Vol. 4, eds. ). G. B. Graen, & J. A. Graen içinde, *Sharing Network Leadership: LMX Leadership* (s. 245–268). Greenwich, CT: Information Age.
- Jaccard, J., & Robert, T. (2003). *Interaction Effects in Multiple Regression Series: Quantitative Applications in the Social Science*. Sage Publications.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, 47-119.
- Liu, Y., Zhao, H., & Sheard, G. (2017). Organizational citizenship pressure, compulsory citizenship behavior, and work–family conflict. *Social Behavior and Personality*, 45(4), 695-704.
- Meydan, C. H., & Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi, AMOS Uygulamaları*. Ankara: Detay.
- Morrison, E. (1994). Role definition and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37, 1543-1567.
- Morrison, E., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22, 226–256.
- O'Neill, B. S., Halbesleben, J. R., & Edwards, J. C. (2007). Integrating employment contracts and comparisons: What one can teach us about the other. *Jornal of Management Issues*, 19, 161–185.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Porpara, D. V. (1989). Four concepts of social structure. *Journal for the Theory of Social Behavior*, 19, 195-211.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. CA : Sage Publications, Incorporated.
- Rousseau, D. M. (2004). Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate. *The Academy of Management Executive*, 18(1), 120-127.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224-253.
- Topcu, M. K., Begenirbas, M., & Turgut, E. (2017). Örgütsel sinizm, zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışları ve iş tatmininin bireysel iş performansına etkilerinin belirlenmesine yönelik imalat sanayide bir uygulama. *Yönetim ve Ekonomi*, 24(2), 505-522.
- Vantilborgh, T., Bidee, J., Pepermans, R., Griep, Y., & Hofmans, J. (2016). Antecedents of Psychological Contract Breach: The Role of Job Demands, Job Resources, and Affect. *PLoS ONE*, 11(5), e0154696. doi:10.1371/journal.pone.0154696
- Vigoda-Gadot, E. (2006). Compulsory citizenship behavior: theorizing some dark sides of the good soldier syndrome in organizations. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 36(1), 77-93.
- Vigoda-Gadot, E. (2007). Redrawing the boundaries of OCB? An empirical examination of compulsory extra-role behavior in the workplace. *Journal of Business and Psychology*, 21, 377-405.
- Wang, Y.-D., & Hsieh, H.-H. (2014). Employees' reactions to psychological contract breach: A moderated mediation analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 85, 57-66.
- Zhao, H., Peng, Z., & Chen, H. K. (2014). Compulsory citizenship behavior and organizational citizenship behavior: The role of organizational identification and perceived interactional justice. *The Journal of Psychology*, 148(2), 177-196.



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Pers Psychol.* 60, 647–680. doi:10.1111/j.1744-6570.2007



## **YAPISAL GÜÇLENDİRMENİN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ: TÜKENMİŞLİĞİN ARACILIK ROLÜ AKADEMİSYENLER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Dr. Hüseyin YILMAZ**

*huseyinyilmaztokat@gmail.com*

**Hande ÜNÜVAR**

*Gaziosmanpaşa Üniversitesi, hande.unuvar@gmail.com*

### **Özet**

Bu çalışmanın amacı, yapısal güçlendirmenin iş performansı üzerindeki etkisini belirlemek ve tükenmişliğin aracılık rolünü incelemektir. Çalışmada veriler 3 kamu üniversitesinde görev yapan 144 akademisyenden anket yöntemi ile toplanarak analiz edilmiştir. Araştırmanın sonucunda; yapısal güçlendirmenin iş performansı üzerinde pozitif yönlü etkisi bulunduğu tespit edilmiştir. Ayrıca yapısal güçlendirmenin iş performansı üzerindeki etkisinde tükenmişliğin kısmi aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** *Yapısal Güçlendirme, Tükenmişlik, İş Performansı.*

### **1. Giriş**

Rekabetin giderek arttığı bir ortamda işletmelerin varlıklarını koruyup devam ettirebilmesi, değişimlere uyum sağlayabilmesi ve başarı gösterebilmeleri ancak yüksek performans gösteren çalışanlarla sağlanabilecektir. Bu da örgütün çalışanlarına gerekli eğitim faaliyetleri, işleriyle ilgili kararları alma yetkisinin verilmesi ve kararlardan doğacak sorumlulukları da almalarının sağlanması, başarılarının ödüllendirilmesi gibi çeşitli yönetim uygulamalarıyla mümkün olabilir. Bu durum çalışanların işlerine karşı tutumlarının olumlu olmasına, iş yükü ile baş edebilecek yeterliliğe sahip olmasına katkı sağlayacaktır. Aynı zamanda çalışanlar üzerinde olumsuz etkilere sahip olan stres, tükenmişlik, işe yabancılaşma gibi sonuçlar ortadan kaldırılabilir. Buradan hareketle çalışmada, yapısal güçlendirmenin iş performansı üzerindeki etkisinin belirlenmesi ve bu iki değişken arasında tükenmişliğin aracılık rolünü inceleyerek yazına katkıda bulunulması amaçlanmıştır.



## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Genel Olarak Personel Güçlendirme

Küreselleşme, müşteri beklentilerinin değişimi ve teknolojinin ilerlemesi gibi durumlar örgütlerin çalışanlarından beklentilerini de artırmaktadır. Bundan dolayı geleneksel emir-komuta hiyerarşisinin önemi azalmaktadır. Günümüzde emir-komuta hiyerarşisi değil daha ziyade çalışanların yaratıcılığı, inisiyatif ve sorumluluk alması önemli olmaktadır. Bu durumun bir sonucu olarak güçlendirme gerekli hale gelmiştir (Quinn ve Spreitzer, 1997: 37).

Pozitif yönetim özelliklerinden biri olarak değerlendirilen personel güçlendirme (Zbierowski, 2011: 97), genel olarak, çalışanların işleriyle ilgili kararları kendilerinin almalarına imkan veren bir strateji ve felsefedir (Armache, 2013: 19). Bu strateji aynı zamanda çalışanların bilgi ve uzmanlığından tam olarak faydalanmak için uygun bir ortam oluşturmaktadır (Clavelle vd., 2016: 312).

Çalışanın bilgi ve uzmanlığından tümüyle faydalanabilmek için uygun bir yöntem olarak görülen personel güçlendirme (Clavelle vd., 2016: 312), literatürde yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme olmak üzere iki boyutlu olarak ele alınmaktadır. Bu çalışmada güçlendirme, yapısal güçlendirme boyutuyla incelenmektedir. Yapısal güçlendirme temelde işyeri koşullarına göre şekillenmekte, psikolojik güçlendirme ise çalışanların yapısal güçlendirmeye verdiği tepki olarak görülmektedir (Pandey, 2016: 581-582). Buradan hareketle psikolojik güçlendirmenin yönetsel uygulamalarla doğrudan ilişkili olmadığı, yönetsel uygulamaların çalışanlarca ne şekilde algılandığı ile ilgili olduğu ifade edilmektedir (Polatçı ve Özçalık, 2013: 20).

**Yapısal Güçlendirme;** Kanter (1977, 1993) tarafından kavramsallaştırılan (Wong ve Laschinger, 2013: 949) yapısal güçlendirme, gücün ve karar alma yetkisinin devredilmesi olarak tanımlanmaktadır (Menon, 2001: 155).

Kanter (1977)'e göre personel güçlendirme fırsat yapısı ve güç yapısı olmak üzere iki temel güçlendirme yapısını içermektedir. Fırsat yapısı; bireylerin örgütte ilerleme, bilgi ve becerilerini geliştirme fırsatı sağlayan iş koşullarını ifade ederken, güç yapısı bilgi,



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

destek ve kaynaklara erişim imkanlarıyla ilgilidir (Laschinger vd., 2010: 5). Bu yapısal faktörlere ulaşamayan çalışanların güçsüzleşeceği ve bunun sonucunda da işe ve örgüte bağlılıkları azalacağı belirtilmektedir (DeCicco vd., 2006: 50).

### 2.2. İş Performansı Kavramı

İş performansı, çalışanların meslekleriyle doğrudan ilişkili görev ve sorumluluklarını yerine getirmede ne derece etkili olduğunu ifade etmektedir (Al-Homayan vd., 2013: 1115). Verilen görevleri belli bir zaman diliminde yerine getirerek elde ettiği sonuç bireyin performansını yansıtmaktadır. Elde edilen sonuç olumlu olması personelin verilen görevi başarılı bir şekilde yerine getirdiği ve yüksek düzey performans sergilediği, bunun aksine verilen görevleri yerine getirmekte yetersiz görülürse, başarılı olmadığı ve düşük performans gösterdiği düşünülmektedir (Özgen vd., 2001: 209).

İş performansı kavramı literatürde görev performansı ve bağlamsal performans olmak üzere iki boyutlu olarak incelenmektedir. **Görev Performansı**, Çalışanın işini başarıyla gerçekleştirebilmesi için gerekli olan iş davranışları görev performansı olarak değerlendirilmektedir (O'Connell vd., 2007: 20). Görev performansı temelde, örgüt ile çalışanlar arasında iş sözleşmesiyle teminat altına alınmış faaliyetlerin yerine getirilmesini kapsamaktadır (Asiedu-Appiah ve Addai, 2014: 101). **Bağlamsal Performans**, çalışanın kendi kararları sonucu sergilediği isteğe bağlı iş davranışları olarak tanımlanan (Hosie ve Nankervis, 2016: 424) bağlamsal performans iş gerekleri arasında yer almasa bile örgüte fayda sağlayan rol ötesi davranışları ifade etmektedir (O'Connell vd., 2007: 20).

Bağlamsal performans kapsamında değerlendirilebilecek bazı davranışlar şunlardır (Motowidlo vd., 1997: 76).

- İşbirliği ve yardımlaşma gibi örgütün psikolojik ortamını iyileştiren faaliyetler
- Örgütün kural ve prosedürlerine uymak
- Örgütsel amaçları desteklemek ve savunmak
- Görevlerini başarmak için olağanüstü çaba göstermek
- Örgüte katkı sağlayacak faaliyetleri yerine getirme konusunda gönüllü olmak.

Görev performansı ve bağlamsal performans birlikte incelendiğinde görev performansı, çalışanın örgüte borçlu olduğu davranışlar, bağlamsal performans ise isteğe bağlı davranışlardır (Goodman ve Svyantek, 1999: 272). Örgütün başarısının sadece görev





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

performansı yüksek olan çalışana sahip olmakla sağlanamayacağı, bunun yanında çalışanın bağlamsal performansının da yüksek olması ile sağlanabileceği belirtilmektedir (Özdevecioğlu vd., 2014: 5).

### 2.3. Tükenmişlik

Çalışma hayatını olumsuz yönde etkileyen ve günümüzde de sıkça araştırılan tükenmişlik sendromu, 'mesleki bir tehlike' olarak ilk kez Herbert Freudenberger'in 1974'te yazdığı bir makale ile literatüre girmiştir. Freudenberger çalışmasında tükenmişliği “başarısız olma, yıpranma, enerji ve güç kaybı veya karşılanamayan istekler sonucu bireyin iç kaynaklarında tükenme durumu” şeklinde tanımlamış (akt. Ardiç ve Polatçı, 2008: 70) ve tükenmenin sebebi ne olursa olsun kişiyi etkisiz ve pasif hale getirdiğini belirtmiştir (Basım ve Şeşen, 2006: 16). Christina Maslach ise tükenmişliği, işi gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olan bireyler arasında görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi şeklinde tanımlamaktadır (Maslach ve Jackson, 1984: 134). Freudenberger (1974) tükenmişliğin sadece duygusal tükenmişlik boyutu ile ele alırken, Maslach ve Jackson (1981)'ın tükenmişliği üç boyutta incelediği görülmektedir (Arı ve Bal, 2008: 133). Bu üç boyuta bakıldığında;

**Duygusal tükenme;** tükenmişlik durumunun ilk aşaması olan bu boyut, bireyin duygusal olarak kendisini yorgun, bitkin hissetmesi ve duygusal kaynaklarının bittiği duygusuna kapılmasıyla ortaya çıkmaktadır. Duygusal tükenme ögesi tükenmişliğin temel stres boyutunu ifade etmektedir (Maslach ve Goldberg, 1998: 64).

**Duyarsızlaşma;** bu aşamada birey hizmet sunduğu kişilere karşı birer birey olduklarını dikkate almaksızın duygudan yoksun tutum ve davranışlar sergilemekte, negatif, insancılıktan uzaklaşmış, küçümseyen, duygusuz, katı tutuma sahip olmakta ve çevresiyle ilişkilerini sınırlandırarak psikolojik olarak insanlardan uzaklaşmaktadır. Bu boyut tükenmişliğin kişilerarası boyutunu temsil etmektedir (Maslach ve Goldberg, 1998: 64; Çankaya, 2017: 3). **Düşük kişisel başarı;** bu son aşamada ise, birey kendisini olumsuz değerlendirerek iş yerindeki üretkenliği ve verimliliğinin azaldığını ve kendisinin sorunlarla baş etmede yetersiz, güçsüz ve başarısız olduğunu düşünmektedir. Bu aşama ise öz değerlendirme boyutunu ifade etmektedir (Maslach ve Goldberg, 1998: 64).



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

Yapılan araştırmalar aşırı iş yükü, zaman baskısı, kötü çalışma şartları, çatışma ve beklentilerin belirsizliği gibi faktörlerin çalışanlarda tükenmişlik hissini önemli derecede arttırdığını göstermektedir (Soysal, 2011: 14). Bunun sonucunda da hem çalışanları hem de örgütü olumsuz yönde etkileyebilecek birçok sonuçla karşılaşılabilir. Bakıldığında, çalışan işine odaklanamamakta, düşük performans göstermekte, iş doyumunu ve kendine güveni azalmakta, devamsızlık, işe yabancılaşma ve işi bırakma eğilimleri artmaktadır (Naktiyok ve Kaygın, 2012: 24). Bu durumun bir sonucu olarak örgütün performansı düşmekte ve örgütün ek maliyetlere katlanması söz konusu olmaktadır (Çankaya, 2017: 4).

### **3. Araştırmanın Amacı, Örneklemi, Yöntemi**

Bu araştırmanın amacı, yapısal güçlendirmenin iş performansı üzerindeki etkisini belirlemek ve bu etkide tükenmişliğin aracılık rolünü incelemektir. Ulusal yazında bu konuları bir arada ele alan çalışmaya çok az rastlanmıştır. Çalışmanın bu yönüyle ulusal yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırmanın örneklemini, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Hitit Üniversitesi ve Ondokuzmayıs Üniversitesi olmak üzere üç üniversitenin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde görev yapan akademik personel oluşturmaktadır. Veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmış ve 183 akademisyene anket dağıtılmış ve analizler dönüşü sağlanan 144 anket formu üzerinden yürütülmüştür.

Araştırma kapsamında, çalışanların performansın düzeylerini ölçmek için, Goodman ve Svyantek (1999) tarafından geliştirilen 25 ifadeli ölçek kullanılmıştır. Yapısal güçlendirme düzeylerinin belirlenmesi amacıyla Laschinger ve arkadaşları (2001) tarafından geliştirilmiş yapısal güçlendirme ölçeğinden uyarlanan 6 ifadeli ölçek, tükenmişliği ölçmek için ise Pines (2005) tarafından geliştirilmiş olan 10 ifadeli "Tükenmişlik Ölçeği Kısa Versiyonu" kullanılmıştır.

### **4. Araştırmanın Bulguları, Modeli, Hipotezleri**

#### **4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular**

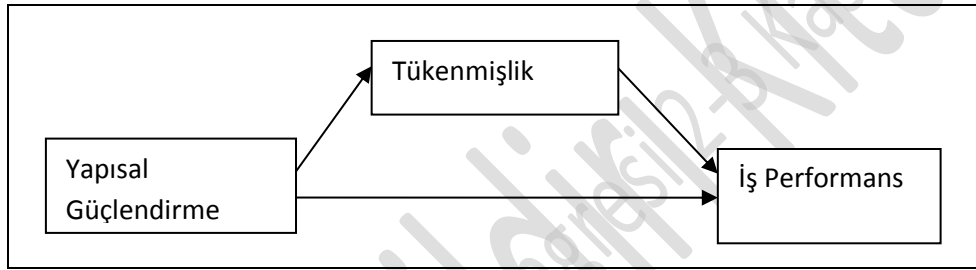
Katılımcılar demografik özellikleri açısından değerlendirildiğinde, araştırmaya katılanların %67'si erkek, %33'ü kadındır. Yaşa göre dağılıma bakıldığında ise en yüksek dilimde 30 - 33 yaş arası (% 31,8) en düşük dilimde ise 29 yaş ve altında

olanların (% 12.5) olduğu görülmektedir. Akademik personel unvanları açısından değerlendirildiğinde araştırma görevlilerinin (% 42,4) en yüksek orana sahip olduğu anlaşılmaktadır. Akademisyen olarak çalışma süresi açısından bakıldığında ise çalışanların % 30,5'inin 5 yıl ve daha kısa süreyle, % 33,4'ünün 6-10 yıl arası ve % 34,4'ünün 11 yıl ve daha fazla süreyle akademik personel olarak çalıştığı görülmektedir.

#### 4.2. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırma değişkenlerine ilişkin literatür taraması sonucu ortaya konulan ilişkiler çerçevesinde aşağıdaki model ve hipotezler geliştirilmiştir.

**Şekil 1. Araştırma Modeli**



Araştırma modeli çerçevesinde aşağıda sıralanan hipotezler test edilmiştir.

H<sub>1</sub>: Yapısal güçlendirme iş performansını pozitif yönde etkilemektedir.

H<sub>2</sub>: Yapısal güçlendirme tükenmişliği negatif yönde etkilemektedir.

H<sub>3</sub>: Tükenmişlik iş performansını negatif yönde etkilemektedir.

H<sub>4</sub>: Yapısal güçlendirmenin iş performans üzerindeki etkisinde tükenmişlik aracılık rolü üstlenmektedir.

#### 4.3. Araştırma Modelindeki Değişkenler Arasındaki İlişkilere İlişkin Bulgular

Araştırmada elde edilen veriler SPSS ve LISREL programları ile analiz edilmiştir. Analizlerden elde edilen ortalama, standart sapma ve korelasyon katsayıları ilişkin değerler Tablo 1'de sunulmaktadır.

**Tablo 1. Değişkenlere İlişkin Ortalama, Standart Sapma, Güvenilirlik ve Korelasyon Katsayıları**

| Değişkenler           | Ort. | SS   | 1     | 2 | 3 |
|-----------------------|------|------|-------|---|---|
| 1-Yapısal Güçlendirme | 3,72 | 0,66 | (,75) |   |   |

|                   |      |      |         |         |       |
|-------------------|------|------|---------|---------|-------|
| 2- İş Performansı | 3,76 | 0,44 | ,331**  | (,86)   |       |
| 3-Tükenmişlik     | 2,21 | 0,90 | ,-251** | -,285** | (,94) |

\*\*p<0,01

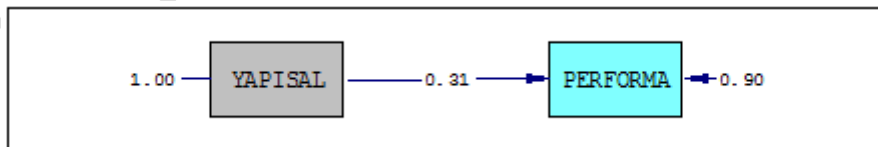
Tablo 1'de ölçeklere ilişkin güvenilirlik katsayıları çapraz eksende parantez içlerinde verilmiştir. Elde edilen sonuçlar araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik katsayılarının 0,75 ile 0,94 arasında olduğunu göstermektedir. Buna göre araştırmada kullanılan ölçeklerin ürettikleri verilerden elde edilen sonuçların tutarlı ve istikrarlı olacağını söylemek mümkündür.

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilere bakıldığında, değişkenler arasında güçlü düzeyde ( $p<0,01$ ) ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapısal güçlendirmeye iş performans arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki çıkmıştır ( $r= 0,331$ ,  $p<0,01$ ). Tükenmişlikle yapısal güçlendirme ve iş performans arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki saptanmıştır ( $r= -0,251$ ,  $p<0,01$ ;  $r= -0,285$ ,  $p<0,01$ ).

#### 4.4. Araştırma Hipotezlerinin Testine İlişkin Bulgular

Araştırma modeli ile ilgili kurulan hipotezlerin testi için yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Araştırmada öncelikle yapısal güçlendirmenin iş performans üzerindeki etkisine bakılmıştır. Yapısal güçlendirmenin iş performansına etkisine ilişkin aşağıdaki model mükemmel uyuma sahiptir. Böylece  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir.

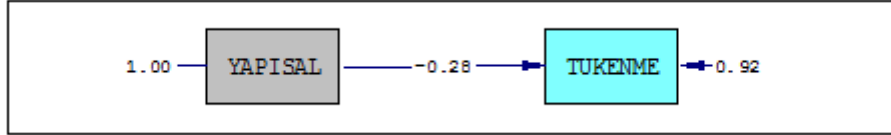
**Şekil 2.** Yapısal Güçlendirmenin İş Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli



İkinci olarak yapısal güçlendirmenin tükenmişlik üzerindeki etkisine bakılmıştır. Aşağıda buna ilişkin yapısal eşitlik modeli yer almaktadır. Mükemmel uyum elde edilen

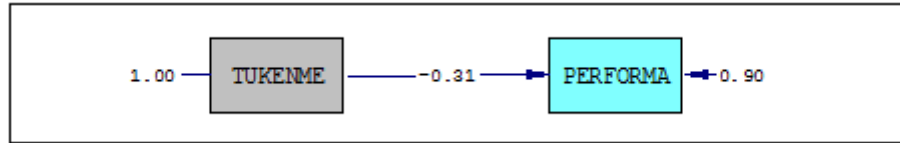
modele göre yapısal güçlendirmenin tükenmişlik üzerinde negatif yönde etkisi bulunmaktadır, böylece H<sub>2</sub> kabul edilmiştir.

**Şekil 3.** Yapısal Güçlendirmenin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisine İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli



Araştırmanın üçüncü hipotezinin test edilmesi için aracı değişken olarak değerlendirilen tükenmişliğin bağımlı değişken olan iş performansı üzerindeki etkisine bakılmıştır. Şekil 4'teki mükemmel uyuma sahip olan modele göre tükenmişlik, iş performansı üzerinde negatif yönlü etkiye sahiptir. Böylece H<sub>3</sub> kabul edilmiştir.

**Şekil 4.** Tükenmişliğin İş Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli



#### 4.5. Araştırma Modeline Ait Hipotezin Testi

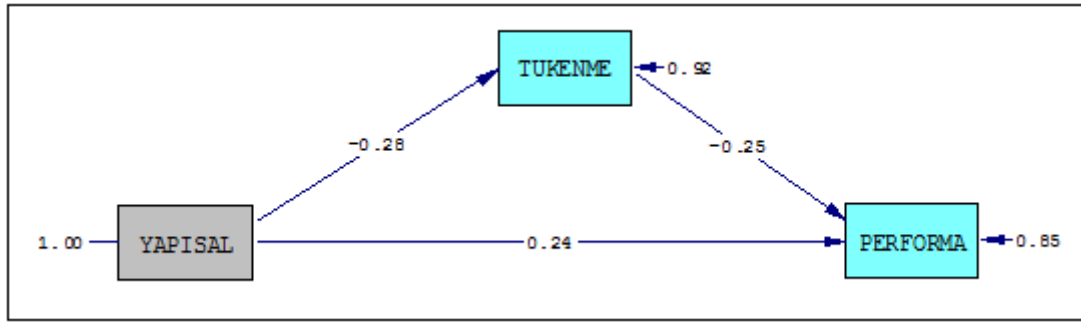
Çalışmanın bu kısmında araştırmanın yapısal güçlendirmenin iş performansına etkisi üzerinde tükenmişliğin aracılık rolü olup olmadığına ilişkin hipotez yapısal eşitlik modeli kullanılarak test edilmiştir. Aracılık testi Baron ve Kenny (1986) aracılık teorisi temel alınarak yapılmaktadır. Aracılık testinde tüm değişkenlerin yer aldığı modelin yol analizi yapılmıştır. Araştırma modelinde yer alan yapısal güçlendirme bağımsız değişken, iş performans bağımlı değişken, tükenmişlik ise aracı değişken olarak ele alınmıştır. Aracılık teorisinin varsayımlarına göre bağımsız değişkenin bağımlı ve aracı değişkenler üzerinde anlamlı etkisinin bulunması, aracı değişkenin de bağımlı değişken üzerinde etkisinin bulunması gerekmektedir. Bağımsız, bağımlı ve aracı değişkenlerin birlikte modele dâhil edildiği aracılık analizinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi aracı değişken devreye girdiğinde anlamsız hale gelirse tam aracılık,

bağımsız değişkenin ve bağımlı değişken üzerindeki etkisi tamamıyla ortadan kalkmıyor ancak azalıyorsa kısmi aracılık etkisinin bulunduğu anlaşılmaktadır.

Yukarıdaki analizler sonucunda aracılık analizlerinin varsayımına göre yapısal güçlendirmenin iş performansı üzerinde etkisi bulunduğu, bağımsız değişken olan yapısal güçlendirmenin, aracı değişken olarak değerlendirilen tükenmişlik üzerinde etkisinin bulunduğu, ve son olarak aracı değişken olan tükenmişliğin bağımlı değişken iş performansı üzerinde etkisinin bulunduğu belirlenmiştir.

Araştırma değişkenleri modele birlikte dahil edildiğinde yapısal güçlendirmenin performans üzerindeki etkisinde tükenmişliğin aracılık rolünün bulunduğu belirlenmiştir. Buna göre H<sub>4</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Mükemmel uyuma sahip olan yapısal eşitlik modeli aşağıdaki şekil 5’te sunulmaktadır.

**Şekil 5:** Araştırma Değişkenlerine İlişkin Nihai Yapısal Eşitlik Modeli



Araştırma modelinde yer alan yapısal güçlendirmenin performans üzerindeki etkisine ilişkin şekil 2’deki modelin faktör yükünün (0,31), şekil 5’teki nihai modelde aracı değişken olan tükenmişliğin dahil edilmesiyle (0,24) düşmüş olduğu görülmektedir. Bağımsız değişkenin ve bağımlı değişken üzerindeki etkinin azalmış olması dolayısıyla yapısal güçlendirmenin iş performansı üzerindeki etkisinde tükenmişliğin kısmi aracılık rolünün bulunduğu anlaşılmaktadır.

## 5. Sonuç

Bu çalışmada yapısal güçlendirmenin iş performansına etkisinde tükenmişliğin aracılık rolü incelenmiştir. Araştırmanın analiz sonuçlarına bakıldığında yapısal güçlendirmenin iş performansını pozitif yönlü olarak etkilediği görülmektedir. Bir kurumun başarısı o kurumun çalışanlarının gösterdiği performansla doğru orantılıdır. Çünkü, çalışanın gösterdiği performans örgütsel başarının en önemli belirleyicilerindendir. Başka bir



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

deyişle bireysel performansın yönlendirilmesi ve artırılması, örgütün performansını da artıracaktır (Yatkin, 2009:139). Bunu sağlamanın bir yolu da, yapısal güçlendirmeyle, kurumun çalışanlarına bilgi, gelişme fırsatı, kaynak ve destek sağlayarak hem kuruma hem de kendilerine olan güvenleri artırmasına katkıda bulunacaktır. Böylece çalışanların performanslarında da artış görülecektir. Diğer bir analiz sonucu ise, yapısal güçlendirmenin tükenmişliği negatif yönde etkilediğine yöneliktir. Çalışanlara kendilerini geliştirme olanaklarının sunulması, eğitimler sağlanması, gerekli yetki ve kaynaklara sahip olması, kendilerine olan özgüvenlerinin artmasına, yaptıkları veya yapacakların işin üstesinden gelebileceklerine yönelik özgüven kazanacaklardır. Bunun sonucunda da çalışanların tükenmişlik düzeyinin düşeceği beklenmektedir.

Tükenmişliğin performans üzerindeki etkisine yönelik analiz sonucuna bakıldığında ise negatif yönlü bir etki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların tükenmişlik düzeyleri azaldıkça işlerinden ve işyerinden memnuniyetleri artmakta, kendilerini daha güçlü, değerli ve başarılı hissetmektedir. Bu da çalışanların gerekli çabayı göstermesini sağlayarak performansını artıracaktır.

Çalışmanın en önemli sonucu ise aracılık analiziyle ortaya çıkarılmıştır. Yapısal güçlendirmenin iş performansı üzerindeki etkisinde tükenmişlik kısmi aracılık rolü üstlenmektedir. Yapısal güçlendirmenin etkisiyle artan iş performansı tükenmişliğin devreye girmesiyle kısmen düştüğü gözlenmiştir. Bir diğer ifadeyle tükenmişlik, yapısal güçlendirmenin iş performansı üzerindeki etkisi azalmaktadır.

Sonraki çalışmalar için, araştırma değişkenlerine yönelik ilişkilerin farklı örneklem ve sektörlerde test edilmesi sonuçların genellenebilir olmasını sağlayacaktır. Böylece değişkenler arası neden sonuç ilişkisi kurulabilmesi mümkün hale gelecektir.

### Kaynakça

Al-Homayan, A. M., Shamsudin, F. M., Subramaniam, C. & Islam, R. (2013). Impacts of job performance level on nurses in public sector hospitals. *American Journal of Applied Sciences*. 10(9), 1115-1123.





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Ardıç, K., & Polatçı, S. (2008). Tükenmişlik sendromu akademisyenler üzerinde bir uygulama (GOÜ Örneği). *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 69-96.
- Arı, G. S., & Bal, E. Ç. (2008). Tükenmişlik kavramı: Birey ve örgütler açısından önemi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 131-148.
- Armache, J. (2013). The benefits of employees' empowerment. *Franklin Business & Law Journal*, 4, 19-28.
- Asiedu-Appiah, F. & Addai, H. (2014). An investigation into the causal relationship between employees' locus of control and contextual performance. *Journal of Business and Behavior Sciences*, 26(2), 94-118.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator –mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Basım, H. N., & Şeşen, H. (2005). Çalışma yaşamında tükenmişlik: Sosyal hizmet uzmanları ile hemşireler üzerine karşılaştırmalı bir çalışma. *Toplum ve Sosyal Hizmet*, 16(2), 57-70.
- Clavelle, J. T., O'Grady, T. P., Weston, M. J. & Verran, J. A. (2016). Evolution of structural empowerment: Moving from shared to professional governance. *Journal of Nursing Administration*. 46(6): 308-312.
- Çankaya, M. (2017), Özel hastane çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri ve bir alan uygulaması, *International Journal of Academic Value Studies*, 3(9),1-15.
- DeCicco, J., Laschinger, H. & Kerr, M. (2006). Perceptions of empowerment and respect: Effect on nurses' organizational commitment in nursing homes. *Journal of Gerontological Nursing*. 32(5), 49-56.
- Goodman, S. A. & Svyantek, D. J. (1999). Person–organization fit and contextual performance: Do shared values matter. *Journal of Vocational Behavior*, 55, 254-275



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Hosie, P. & Nankervis, A. (2016). A multidimensional measure of managers' contextual and task performance. *Personnel Review*, 45(2), 419-447.
- Laschinger, H. K. S, Finegan, J., Shamian, J. & Wilk, P. (2001). Impact of structural and psychological empowerment on job strain in nursing work settings expanding Kanter's model. *Journal of Nursing Administration*, 31(5), 260-272.
- Laschinger, H. K. S, Gilbert, S., Smith, L. M. & Leslie, K. (2010). Towards a comprehensive theory of nurse/patient empowerment: Applying Kanter's empowerment theory to patient care. *Journal of Nursing Management*, 18(1), 4-13.
- Maslach C. & Jackson S.E (1984). Burnout in organization settings. *Applied Social Psychology Annual*, 5, 133-153.
- Maslach, C., & Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: New perspectives. *Applied and Preventive Psychology*, 7(1), 63-74.
- Menon, S. (2001). Employee empowerment: An integrative psychological approach. *Applied Psychology*, 50(1), 153-180.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C. & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71-83.
- Naktiyok, A., & Kaygın, E. (2012). Tükenmişlik ve iş tatmini düzeylerini belirlemeye yönelik akademik personel üzerinde bir uygulama. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4(1), 23-32.
- O'Connell, M. S., Hartman, N. S., McDaniel, M. A., Grubb, W. L. & Lawrence, A. (2007). Incremental validity of situational judgment tests for task and contextual job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(1), 19-29.
- Özdevecioğlu, M., Akın, M., Karaca, M. & İştahlı, B. (2014). Kötü niyetli yönetim algılamasının çalışanların performansları üzerindeki etkisinde duygusal zekânın rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(1), 1-18.



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

- Özgen, H., Öztürk. A. & Yalçın, A. (2001). *İnsan kaynakları yönetimi*. Adana: Nobel Kitabevi.
- Pandey, J. (2016). Structural & psychological empowerment in rural India. *Indian Journal of Industrial Relations*, 51(4), 579-594.
- Pines, A. M. (2005). The burnout measure short version (BMS). *International Journal Of Stress Management*, 12(1), 78-88.
- Polatcı, S. & Özçalık, F. (2013). Yapısal ve psikolojik güçlendirmenin işyeri nezaketsizliği ve tükenmişliğe etkisi. *İşletme Bilimi Dergisi*, 1(1), 17-34.
- Quinn, R. E. & Spreitzer, G. M. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*, 26(2), 37-49.
- Soysal, A. (2011). İş yaşamında tükenmişlik. *Çimento İşveren Dergisi*, 25(6), 14-26.
- Wong, C. A. & Laschinger, H. K. S. (2013). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 69(4), 947-959.
- Yatkın, A. (2009). Kamu yönetiminde bireysel performans ve örgütsel verimlilik aracı olarak personel güçlendirme. *e-Journal of New World Sciences Academy*, 4(2), 128-141.
- Zbierowski, P. (2011). The positive potential of high-performance organization. *Journal of Positive Management*, 2(1), 94-108.



## ALGILANAN ÖRGÜTSEL POLİTİKANIN ARDILLARI ÜZERİNE ULUSAL YAZINDA BİR META-ANALİZ ÇALIŞMASI

Arş. Gör. Dr. Deniz DİRİK

Manisa Celal Bayar Üniversitesi, denizzdirik@gmail.com

Prof. Dr. Hakkı Okan YELOĞLU

Başkent Üniversitesi, okany@baskent.edu.tr

### Özet

Bu çalışmanın amacı, örgütsel atmosfere ilişkin çalışan görüşlerinin bir yansıması olan örgütsel politika algılarını, Türkiye’de yapılan akademik çalışmalar üzerinden sistematik bir biçimde değerlendirmek ve gözden geçirmektir. 18 farklı çalışmadan edinilen 33 bireysel veri üzerinden CMA yazılımı ile gerçekleştirilen analizler neticesinde, algılanan örgütsel politikanın ihmalkarlık, işten ayrılma niyeti ve tükenmişlik ile pozitif yönde ve zayıf-orta düzeylerde ilişkili olduğu; özdeşleşme, iş tatmini ve bağlılık ile negatif yönde ve orta düzeylerde ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Algılanan örgütsel politika,, Ulusal örgütsel davranış yazını, Meta-analiz

### 1. Giriş

Politik davranışlar ve örgütsel alanda politik tutumlar, araştırmacılar tarafından yoğunlukla “karanlık” tarafına vurgu yapılan, kişinin kendi çıkarını maksimize etme çabasıyla karakterize, örgütün etkililiğine zarar veren ve iş çevresini olumsuz etkileyen davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Atınc vd., 2010; Ferris ve King, 1991). Olumlu sonuçlara ulaşmak veya olumsuz sonuçlardan kaçınmak adına uygulanan kişiler arası bir etki olarak tanımlanan ve olumsuz doğurgularına dikkat çekilen politika, örgütsel alanda istenmeyen birtakım iş çıktıları ile ilişkilendirilmiştir. Çalışanların örgüt ortamını politik olarak algılamaları, adalet ve güven duygularını sarsabilmekte; işten ayrılma niyeti, düşük performans, azalan vatandaşlık ve iş doyumu, azalan bağlılık ve artan iş stresi, iş kaygısı, psikolojik gerilim gibi sonuçlar doğurabilmektedir (Chang vd., 2009; Eryılmaz ve Altın-Gülova, 2017; Ferris vd., 1989). Aksine örgütsel bağlılık, örgütsel



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

destek, örgütsel adalet gibi çeşitli değişkenler ise bireylerin politikaya yönelik olumsuz algılarını azaltabilmekte ve örgütsel sonuçları olumlu yönde etkileyebilmektedir.

Olası negatif sonuçlara ilişkin güçlü bulgular veri iken, örgütsel politik algılardan ileri gelen faktörlerin tespit edilmesi, örgütler için önem arz etmektedir. Ancak, bireysel ampirik araştırmalardan elde edilen tekil verilerin oy sayma (vote counting) yöntemiyle değerlendirilmesi şeklinde karşımıza çıkan değerlendirmeler (Ferris vd., 2002) algılanan örgütsel politikanın ilişkili olduğu değişkenleri tespit ve bu değişkenlerle ilişkisinin yönünü ve gücünü yordamada yetersiz kalabilmektedir (Atınc vd., 2010). Tüm bu ilişkili değişkenler arasında hangisinin algılanan örgütsel politikanın en önemli sonucu olduğu ise yine tekil araştırmalarla yanıtlanamayacak bir sorunsal olarak durmaktadır. İşte meta analiz, algılanan örgütsel politika konusuna ilişkin biriken alanyazının sistematik biçimde incelenerek bulguların süzülmesini ve istatistiki olarak anlamlı/güçlü çıkarımlar ve genellemeler yapılmasını sağlayacak bir yöntem olarak, sözü edilen eksikliği giderebilecek bir çerçeve sunmaktadır. Bu bağlamda, bu çalışmanın amacı, örgütsel atmosfere ilişkin çalışan görüşlerinin bir yansıması olan örgütsel politika algılarını, Türkiye’de yapılan akademik çalışmalar üzerinden sistematik bir biçimde değerlendirmek ve gözden geçirmektir. Algılanan örgütsel politikanın ilişkili olduğu sonuç değişkenlerinin tespit edilmesi ve bu değişkenlerle ilişkisinin yönünün/gücünün belirlenmesi çalışmanın temel sorunsalını teşkil etmektedir.

### 2. Kavramsal Çerçeve

Örgütsel politika, iki farklı bakış açısıyla, kimi zaman örgütlerin karanlık yüzü, kimi zaman ise arzulanan sonuçlara ulaşmayı sağlayan bir araç olarak değerlendirilmiştir (Yüksel ve Bolat, 2016). Her ne kadar politik davranışlar olumludan olumsuzla geniş bir yelpazede sonuçlar üretebilse de, insanların “objektif gerçeklikten ziyade algılar üzerinden davranışlarını şekillendirdikleri” (Lewin, 1936) önermesi uyarınca, politik davranışların kendisinden öte nasıl algılandığı akademik araştırmaların odağını oluşturmuştur (Ferris vd., 2002). Nitekim, algılanan örgütsel politika, “*bireyin, kısa veya uzun vadeli şahsi çıkarlarını maksimize etmek üzere, başkalarının çıkarları pahasına, davranışlarını stratejik biçimde tasarladığı bir tür sosyal etkileme süreci*” şeklinde tanımlanmaktadır (Ferris vd., 1989: 145).



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

Ferris ve arkadaşlarının (1989) algılanan örgütsel politika konusunda geliştirdikleri kuramsal model, konuya ilişkin öncülleri, ardılları ve dolaylı etkileri niteleyen en kapsamlı ve öncü model olmuştur. Akabinde, Kacmar ve Ferris (1991) ile Ferris ve Kacmar (1992), algılanan örgütsel politikanın ölçümünde sıklıkla kullanılan POPS ölçeğini geliştirmişlerdir. Ferris ve arkadaşlarının (2002) daha sonra güncelledikleri algılanan örgütsel politika modeli ise halihazırda konuya dair en kapsamlı kuramsal model durumundadır. Buna göre, algılanan örgütsel politikanın önde gelen ardılları arasında iş tatmini, iş kaygısı/stresi, geri çekilme (devamsızlık ve işten ayrılma ile işten ayrılma niyeti gibi örüntüler), örgütsel bağlılık, adalet, güven, örgütsel sinizm, iş performansı, örgütsel vatandaşlık ve politik davranışlar bulunmaktadır. Bu sonuç değişkenlerini etkileyen düzenleyiciler ise algılanan kontrol, anlayış, belirsizliğe tolerans, genel öz yeterlilik, göreve ilişkin öz yeterlilik ve politik yeti olarak sıralanmaktadır (Ferris vd., 2002). Ulusal yazında pek dikkate alınmadığını gördüğümüz model, uluslararası yazın bağlamında gerçekleştirilen meta analiz çalışmalarına da kılavuzluk etmektedir (Atınc vd., 2010).

Örgütsel politika algıları, ulusal yazında çeşitli değişkenlerle ilişkilendirilerek çok defa incelenmiştir. Başar ve arkadaşlarının (2015) çalışması, örgütsel alanda politik algıların işten ayrılma niyetini, ihmalkarlığı ve tükenmişliği pozitif olarak; iş tatmini ve örgütsel özdeşleşmeyi ise negatif olarak etkilediğini ortaya koymuştur. Bir başka çalışmada Başar ve Basım (2016), hemşire örneklemini üzerinde, algılanan örgütsel politikanın işten ayrılma niyeti, ihmalkarlık ve tükenmişlik ile pozitif ilişkilerini ortaya koymuşlardır. Aksoy ve Erdil (2018), algılanan örgütsel politikanın öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerinde negatif etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. İşcan (2005) örgütsel politika algılarının çalışanların örgütsel adalet algılarını azalttığını ve işten ayrılma niyetlerini artırdığını belirlemiştir. Başar ve Basım (2015) çalışmasında, algılanan örgütsel politikanın özdeşleşme ve iş tatmini arasındaki ilişkide üstlendiği düzenleyicilik rolü incelenmiş ve politika algılarının iş tatminini olumsuz etkilediği bulgulanmıştır. Eryılmaz ve İspirli (2014) çalışması da politika algıları ile iş tatmini arasındaki negatif ilişkiyi destekler nitelikte bulgular üretmiştir. Daskin ve Tezer (2012), turizm sektörü çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada, politika algılarının işten ayrılma niyetini olumlu yordadığını tespit etmişlerdir. Başar ve Varoğlu (2016) örgütsel politika algılarının işten ayrılma niyetine ve ihmalkarlığa yol açtığını



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

belirlemişlerdir. Karatepe ve arkadaşları (2011) politika algılarının otel çalışanlarının tükenmişlik düzeylerini artırdığına ilişkin bulgulara ulaşmışlardır. Dirik ve arkadaşlarının (2016) üretim sektöründe çalışan beyaz yakalı örnekleminde gerçekleştirilen çalışmada, algılanan örgütsel politikanın bağlamsal performans ve iş tatmini ile negatif ilişkili olduğu belirlenmiştir. Eryılmaz ve arkadaşlarının (2015) çalışması da politika algılarının bağlamsal performansı negatif etkilediğini doğrulamıştır.

Ancak, tüm bu özetlenen çalışmalar arasında, Ferris ve arkadaşlarının (2002) bütüncül modelinde işaret edildiği şekilde kapsamlı ampirik araştırmalar bulunmamaktadır. Dahası, bu modelin ulusal bağlamda geçerliliğini sorgulayan herhangi bir kuramsal tartışmaya, kavramın ampirik olarak ölçümüne yönelik bir ölçek geliştirme çalışmasına veya algılanan örgütsel politikaya dair çalışmalar üzerinden ulusal bağlamda gerçekleştirilen bir meta analiz çalışmasına rastlanmamıştır. Bu durum, algılanan örgütsel politikaya ilişkin akademik çabaların bütünleştirilmesi ve genel bir çerçeve çizilmesi ihtiyacını gündeme getirmektedir. Bu bağlamda, çalışmanın amacı, örgütsel atmosfere ilişkin çalışan görüşlerinin bir yansıması olan örgütsel politika algılarını, Türkiye’de yapılan akademik çalışmalar üzerinden sistematik bir biçimde değerlendirmek ve gözden geçirmek şeklinde belirlenmiştir. Bu şekilde, algılanan örgütsel politikanın kuramsal ve pratik doğrularının tespit edilmesi, uygulamacılar açısından politika algılarının zararlı etkilerinin azaltılması yolunda atılabilecek adımların tespitini sağlaması; kuramcılar açısından ise yazına ilişkin boşlukların tespiti ve gelecek çalışmalara yön verilmesi açısından önem arz etmektedir.

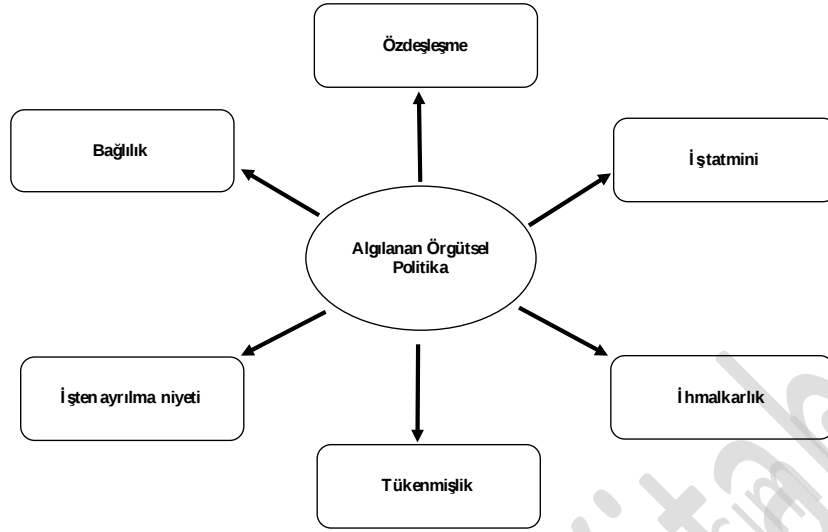
### **3. Araştırmanın Yöntemi**

#### **3.1 Araştırma Modeli ve Veri Kaynakları**

Ulusal yazında yapılan araştırmalardan yola çıkmak kaydıyla, algılanan örgütsel politikanın ardıllarına ilişkin kuramsal model Şekil 1’de sunulmaktadır.

#### **Şekil 1: Araştırma Modeli**





Model bağlamında, yapılan araştırma kapsamında şu sorulara yanıt aranmaktadır:

- 1) Algılanan örgütsel politika hangi sonuç değişkenleriyle ilişkilendirilmiştir?
- 2) Algılanan örgütsel politika, bu sonuç değişkenleriyle nasıl ve ne düzeylerde bir ilişki göstermiştir?
- 3) Ulusal yazın bağlamında, algılanan örgütsel politikadan doğan kişi/örgüt düzeyi sonuç değişkenlerinin kümesi nedir ve kuram/pratik açılarından vargıları nelerdir?

Çalışmanın cevap aradığı araştırma problemlerini yanıtlamak üzere Ulakbim TR Dizin, YÖK Ulusal Tez Merkezi ve Google Akademik veri tabanları ile Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İşletmecilik Kongresi ve Örgütsel Davranış Kongresi bildiri kitaplarında “algılanan örgütsel politika”, “örgütsel politika algıları”, “örgütsel politika”, “perceived organizational politics”, “organizational politics”, “perceptions of politics”, “POPs” anahtar sözcüklerini içeren bildiriler, makaleler ve tezler taranmıştır. Ulaşılan yayınların meta analize dahil edilmesi için a) Çalışmanın ampirik olması, b) Algılanan örgütsel politika ile birtakım öncül veya sonuç değişkenleri arasındaki ilişkiyi incelemesi, c) Söz konusu ilişkilerin yönüne dair bir varsayımda veya çıkarımda bulunulmuş olması, d) Korelasyon katsayılarının ve örneklem büyüklüklerinin raporlanmış olması, e) Verinin Türkiye bağlamında toplanmış olması koşulları baz alınmıştır. Sonuçta, 18 farklı araştırmadan elde edilen N=33 bireysel veri (k=12492) üzerinden meta analiz gerçekleştirilmiştir.

### 3.3. İşlem

Bu çalışmada, Hunter ve Schmidt (2004) tarafından geliştirilen psikometrik meta analiz yöntemi benimsenmiştir. Analizler, CMA meta analiz programı ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, Cohen, Manion ve Morrison (2007) tarafından önerilen korelasyona dayalı etki büyüklükleri eşik değerleri referans alınmıştır.

Korelasyon katsayıları ve örneklem büyüklükleri kullanılarak yapılan meta analizlerin sonuçları, toplam çalışma sayısı (k), toplam örneklem büyüklüğü (N), Fisher's Z değeri, %95 güven aralığı için korelasyon değerinin alt ve üst limitleri, heterojenlik testine ilişkin Q değeri, serbestlik derecesi ve p değerleri üzerinden incelenmiştir.

Meta analizlere dahil edilen çalışmalarda yayın yanlılığı olup olmadığını sınamak üzere Begg ve Mazumdar'ın (1994) sıra korelasyon testi dikkate alınmıştır. Buna göre, Kendall Tau katsayısından edinilen sonucun istatistiksel olarak anlamlı olmasının, yayın yanlılığına işaret edeceği (Field ve Gillett, 2010) kriteri gözetilmiştir.

### 4. Bulgular

Algılanan örgütsel politikanın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalar üzerine yapılan meta analizin bulguları, orta düzeyde (EB=0,393) pozitif bir etki büyüklüğüne işaret etmektedir. İş tatmini (EB=-0,391) ve özdeşleşme (EB=-0,362), algılanan örgütsel politika ile orta düzeyde ve negatif ilişkilidir. Algılanan örgütsel politika ihmalkarlık (EB=0,309) ile görece zayıf ve tükenmişlik (EB=0,408) ile orta düzeylerde pozitif ilişkilidir. Son olarak algılanan örgütsel politika, bağlılık (EB=-0,503) ile negatif yönde ve orta-güçlü düzeyde ilişkili bulunmuştur (Tablo 1).

**Tablo 4: AÖP'nin Ardıllarına İlişkin Etki Büyüklükleri**

| Bağımlı değişkenler  | k | N    | EB'nin %95 güven aralığı |                   | Heterojenlik testi |    |       |
|----------------------|---|------|--------------------------|-------------------|--------------------|----|-------|
|                      |   |      | EB                       | Alt-üst sınır     | Q değeri           | sd | p     |
| İşten ayrılma niyeti | 9 | 2929 | 0,393                    | 0,255-0,532       | 108,143            | 8  | 0,000 |
| İş tatmini           | 9 | 3924 | -0,391                   | (-0,531)-(-0,252) | 136,388            | 8  | 0,000 |
| Özdeşleşme           | 4 | 979  | -0,362                   | (-0,582)-(-0,142) | 32,862             | 3  | 0,000 |
| İhmalkarlık          | 4 | 1304 | 0,309                    | 0,036-0,581       | 72,976             | 3  | 0,000 |
| Tükenmişlik          | 4 | 1798 | 0,408                    | 0,253-0,562       | 57,067             | 4  | 0,000 |
| Bağlılık             | 3 | 1558 | -0,503                   | (-1,010)-(0,005)  | 160,194            | 2  | 0,000 |



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

$k$ =analize dahil edilen çalışmaların toplamı,  $N$ =analize dahil edilen çalışmalardaki toplam örneklem sayısı,  $EB$ = etki büyüklüğü,  $sd$ =serbestlik derecesi,  $p$ =anlamlılık düzeyi

Heterojenlik testi sonuçlarının anlamlı olması üzerine tüm meta analizlerde rastgele etki modeli kullanılmıştır. Yayın yanlılığı sorununu aşmak üzere Tau katsayısının anlamlılığı incelenmiştir. Tüm meta analizlerde söz konusu katsayının  $p$  değeri %95 güven aralığında 0,05 eşliğinin üzerinde değerler almıştır. Buna göre, bu araştırmanın kapsamına giren çalışmalarda yayın yanlılığı problemi görülmemektedir (Tablo 2).

**Tablo 5: Sıra Korelasyon Testi Bulguları**

| Değişkenler                  | N | Kendall's Tau | p     |
|------------------------------|---|---------------|-------|
| İşten ayrılma niyeti ile AÖP | 8 | 0,333         | 0,210 |
| İş tatmini ile AÖP           | 9 | -0,444        | 0,095 |
| Özdeşleşme ile AÖP           | 4 | -1,000        | 0,061 |
| İhmalkarlık ile AÖP          | 3 | 0,000         | 1,000 |
| Tükenmişlik ile AÖP          | 3 | 0,300         | 0,462 |
| Bağlılık ile AÖP             | 3 | 0,333         | 0,601 |

## 5. Sonuç ve Tartışma

Örgütsel yaşamda, bireylerin çıkarlarını öne çıkaran davranışlara yönelmelerinden, örgütsel kararlara ilişkin belirsizlikten, rol dağılımlarının ve çalışanlardan beklentilerin net olmamasından ve kıt kaynaklara dair rekabetten kaynaklandığı yönünde genel bir kanı bulunan örgütsel politika algıları, daha yüksek düzeylerde stres, azalan iş tatmini ve düşük verimlilik gibi istenmeyen sonuçlarla ilişkilendirilmiştir (Miller vd., 2008). Bu çalışmada, algılanan örgütsel politikaya dair ulusal yazında üretilen çalışmaların analitik bir süzgeçten geçirilerek özetlenmesi ve birey/örgüt bağlamında etkilerinin değerlendirilmesi hedeflenmiştir. Çalışmadan elde edilen bulgulara göre ulusal yazında AÖP ile en sık ilişkilendirilen sonuç değişkenleri iş tatmini ve işten ayrılma niyeti olarak karşımıza çıkmaktadır. AÖP ile ilişkilendirilen sonuç değişkenlerinden en yüksek ilişkili olan örgütsel bağlılık (negatif) ve en düşük ilişkili olan ihmalkarlıktır (pozitif ilişkili). Bu değişkenlerden örgütsel bağlılık, Ferris ve arkadaşlarının (1989) ilk modelinde de yer alan temel değişkenlerden olmasına karşın, ihmalkarlık (negligence) Ferris ve arkadaşlarının (1989; 2002) modelinde yer almamaktadır. AÖP'nin ilişkili olduğu her bir değişkene ilişkin değerlendirmeler aşağıda sunulmuştur.



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

Ferris ve arkadaşlarının (1989) kuramsal modelinde işaret ettiği üzere iş tatmini ile AÖP arasında ters yönlü bir ilişki vardır. Ferris ve Kacmar (1992), Parker ve arkadaşları (1995), Zhou ve Ferris (1995), Cropanzano ve arkadaşları (1997), Valle and Perrewé (2000), Vigoda (2001) ile Witt ve arkadaşları (2000) tarafından yapılan çalışmalar, algılanan örgütsel politika ile negatif ilişkisine farklı bağlam ve zamanlardan kanıt getirmektedir. Ulusal yazında yer alan çalışmalar da bu ilişkiyi ve yönünü doğrular niteliktedir (Başar ve Basım, 2015; Başar ve diğerleri, 2015; Biçer, 2017; Dirik ve diğerleri, 2016; Doğan, 1997; Eryılmaz ve diğerleri, 2015; Eryılmaz ve İspirli, 2014; Katrinli ve diğerleri, 2010; Yüksel ve Bolat, 2016). Meta-analiz bulgularına göre politika algılarının iş tatmini üzerindeki etkisi negatif yönde orta düzeylerde dir.

Kişinin, belirli bir örgütün parçası olma konusunda duyduğu güçlü istek olarak tanımlanan ve çok boyutlu bir yapı olarak ele alınan bağlılığın, algılanan örgütsel politika ile ters yönlü ilişkilendiği Ferris ve arkadaşları (1989; 2002) tarafından ifade edilmiştir. Ulusal yazında yapılan çalışmalar da bağlılığın örgütsel politika algıları ile negatif ilişkilendiğine işaret etmektedir (Çelik, 2017; Doğan, 1997; Yüksel ve Bolat, 2016). Bu çalışmada, genel olarak bağlılığın AÖP ile orta düzeylerde negatif ilişkilendiği doğrulanmıştır.

Özdeşleşme, Ferris ve arkadaşlarının (1989; 2002) algılanan örgütsel politika modellerinde yer almamış bir sonuç değişkenidir. Ulusal yazındaki çalışmalarda, örgütsel bağlılık, iş tatmini, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık gibi sıklıkla olumluluğuna vurgu yapılan iş davranışlarının AÖP ile negatif ilişkilmesi bağlamında, kişinin örgütü ailesi gibi benimsemesi, aidiyet hissetmesi ve kabullenmesi olarak ifade edilen özdeşleşmenin de benzer biçimde negatif yönde bir ilişki sergileyeceği öngörülmüştür (Aksoy ve Erdil, 2018; Başar vd., 2015; Başar vd., 2017; Başar ve Filizöz, 2015). Bu meta-analiz çalışmasının bulguları, özdeşleşmenin AÖP ile orta düzeylerde negatif ilişkilendiğini doğrulamaktadır.

Algılanan örgütsel politikanın işten ayrılma niyeti ve devamsızlık gibi sonuçlar doğurduğuna ilişkin tartışma Ferris ve arkadaşları (1989; 2002) tarafından yapılmış olsa da, tükenmişlik, algılanan örgütsel politika modelinin doğrudan bir parçası değildir. Ancak, Cropanzano ve arkadaşlarının (1997) çalışması genel yorgunluğun, gerginliğin ve somatik problemlerin yanı sıra tükenmişliğin de AÖP'nin bir sonucu olduğunu tespit



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

etmişlerdir. Ulusal yazında AÖP-tükenmişlik ilişkisine bakıldığında (Başar ve diğerleri, 2015; Yüksek ve Bolat, 20116), tükenmişliğin, bir stres faktörü olarak bireyin omzundaki psikolojik yükü artıran algılanan örgütsel politikadan etkilendiği belirtilmektedir. Bu meta-analiz çalışmasının bulguları, algılanan örgütsel politikanın tükenmişlik üzerinde pozitif ve orta düzeyde etkili olduğunu göstermektedir.

Ferris ve arkadaşlarına (1989) göre yüksek düzeylerde AÖP'nin yol açtığı hayal kırıklığı bireyleri işten ayrılma arzusuna sevk etmektedir. Örgütte var olan politikayla başa çıkamadıkça adalet ve hakkaniyet duyguları zedelenen bireyler (Cropanzano ve diğerleri, 1997) işten ayrılma düşüncesine yönelmektedir. Ulusal yazında yapılan çalışmalar da bu önermeyi desteklemektedir (Ayhan, 2013; Başar ve Basım, 2016; Başar ve diğerleri, 2015; Başar ve Varoğlu, 2016; Biçer, 2017; Daşkın ve Tezer, 2012; Doğan, 1997; Yüksel ve Bolat, 2016). Meta-analiz bulgularına göre politika algılarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi pozitif yönde orta düzeylerde dir.

Bu meta-analizin bulgularına göre ihmalkarlık, algılanan örgütsel politika ile pozitif yönde ve en zayıf ilişkilenen sonuç değişkeni olmuştur. İşten ayrılma niyetinin alternatifi ve bir adım öncesi olarak değerlendirilen ihmalkarlık (Başar ve Basım, 2016), bireyin her türlü memnuniyetsizliğine, motivasyon ve inanç kaybına karşın, başka iş bulamama veya örgütü bir şekilde cezalandırma isteği duyma gibi gerekçelerle örgütte kalmaya devam etmesini ancak sürekli olarak hoşnutsuzluğunu dile getirmesini ifade eden bir kavramdır. Örgüte hakim olan politik algılardan rahatsız olan ve kendini tehdit altında hisseden çalışanların, işten ayrılmasalar dahi işi kasıtlı olarak ihmal edecekleri ulusal yazındaki çalışmalarda öne sürülmüş ve doğrulanmıştır (Başar ve Basım, 2016; Sıgır ve Başar, 2015).

Bu meta-analiz çalışması, AÖP ve sonuç değişkenleri arasındaki literatürde değinilen ilişkileri ve bu ilişkilerin yönünü doğrular nitelikte sonuçlar üretmiştir. Diğer taraftan çalışma, bu ilişkilerin gücüne ilişkin özgün bulgular üretmiştir. İlişkilerin gücü açısından, etki büyüklükleri bağlamında iki uçta yer alan değişken bağıllık ve tükenmişlik olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışma, ulusal yazın bağlamında, bütüncül bir AÖP modeli üretilmesi yönündeki ihtiyacı ortaya koymaktadır. Son olarak, bu çalışma, meta-analize dahil edilen en zayıf çalışma kadar güçlüdür ve bireysel çalışmaların örneklemelerine ilişkin her türlü sınırlılığı bünyesinde taşımaktadır.



## Kaynakça

*Meta analize dahil edilen çalışmalar \* ile gösterilmiştir.*

\*Aksoy, S., & Erdil, O. (2018). Do in-house policy perceptions of teachers working at state schools affect their identification with the institution? *Research Journal of Business and Management*, 5(2), 150-169.

Atinc, G., Darrat, M., Fuller, B., & Parker, B. W. (2010). Perceptions of organizational politics: A meta-analysis of theoretical antecedents. *Journal of Managerial Issues*, 22, 494-513.

\*Ayhan, Ö. (2013). *Algılanan örgütsel politikanın örgütsel adalet ve işten ayrılma niyetine etkisi* (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.

\*Başar, U., & Basım, N. (2015). Effects of organizational identification on job satisfaction: moderating role of organizational politics. *Yönetim ve Ekonomi*, 22(2), 663-683.

\*Başar, U., & Basım, N. (2016). A cross-sectional survey on consequences of nurses' burnout: Moderating role of organizational politics. *Journal of Advanced Nursing* 72(8), 1838–1850.

\*Başar, U., & Varoğlu, A. (2016). Örgütsel politika algısının ihmalkârlık üzerindeki etkisinde işten ayrılma niyetinin aracı rolü. *Yönetim ve Ekonomi*, 23(3), 751-765.

\*Başar, U., Alan, H., Topçu, M.K., & Aksoy, S. (2015). Örgütsel politika algısının ardılları üzerine görgül bir araştırma. 3. Örgütsel Davranış Kongresi, Tokat.

\*Başar, U., Sıgır, Ü., & Basım, N. (2017). Etik liderlik algısının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde örgütsel politika algısının düzenleyici rolü. 5. Örgütsel Davranış Kongresi, Antalya.

Begg, C.B., & M. Mazumdar, (1994). Operating characteristics of a rank correlation test for publication bias. *Biometrics*, 50, 1088-1101.

\*Biçer, C. (2017). *Örgütsel politika algısının işyeri arkadaşlığına etkisi ve bireysel sonuçları* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Chang, C. H., Rosen, C.C., & Levy, P. E. (2009). The Relationship between perceptions of politics and employee attitudes, strain, and behavior: A meta-analytic examination. *Academy of Management Journal*, 52, 779-801.

Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). Research methods in education (6th ed.). New York, NY, US: Routledge/Taylor & Francis Group.

Cropanzano, R., Howes, J.C., Grandey, A.A., & Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 159-180.

\*Çelik, O. T. (2017). *Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel politika algılarıyla örgütsel bağlılıkları ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin analizi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

\*Daskin, M., & Tezer, M. (2012). Organizational politics and turnover: An empirical research from hospitality industry. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 60(3), 273- 291.

\*Dirik, D., Eryılmaz, İ., & Altın-Gülova, A. (2016). Liderin güç kaynakları, iş tatmini ve bağlamsal performans arasındaki ilişkide örgütsel politikanın rolü. 4. Örgütsel Davranış Kongresi, Adana.

\*Doğan, E. (1997). *Örgütsel politika algısının beş örgütsel davranış değişkeni ve makyavelizm ile olan ilişkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ertekin, Y., & Yurtsever-Ertekin, G. (2003). Örgütsel politika ve taktikler. Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü.

Eryılmaz, İ., & Altın-Gülova, A . (2017). Örgüt ikliminin, algılanan örgütsel politika üzerine etkisi: Kamu sektöründe bir araştırma. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(4), 155-176.

\*Eryılmaz, İ., & İspirli, D. (2014). Algılanan örgütsel politikanın iş tatminine etkisi: Örgüt ikliminin aracılık rolü. 2. Örgütsel Davranış Kongresi, Kayseri.





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

\*Eryılmaz, İ., Dirik, D., & Köse, S. (2015). Kişilik faktörleri ve bağlamsal performans arasındaki ilişkide algılanan örgütsel politikanın rolü. 3. Örgütsel Davranış Kongresi, Tokat.

Ferris G.R., & Kacmar, K.M., (1992). Perception of organizational politics. *Journal of Management*, 18(1), 93-116.

Ferris G.R., & King R.T., (1991). Politics in human resources decisions: A walk on the dark side. *Organizational Dynamics*, 20(2), 59-72.

Ferris, G.R., Adams, G., Kolodinsky, R.W., Hochwarter, W.A., & Ammeter, A.P. (2002). Perceptions of organizational politics: Theory and research directions. In F. Dansereau, & F. J. Yammarino (Eds.), *Research in multi-level issues*. Oxford, UK: Elsevier Science/JAI Press.

Ferris, G.R., Russ, G.S., & Fandt, P.M. (1989). Politics in organizations. In R. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds.), *Impression management in the organization* (pp. 143-170). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Field, A. P., & Gillett, R. (2010). How to do a meta-analysis. *British Journal of Mathematical & Statistical Psychology*, 63(3), 665-694.

Gandz, J., & Murray, V. V. (1980). The experience of workplace politics. *Academy of Management Journal*, 23, 237-25.

Hunter, J.E., & Schmidt, F.L. (2004). *Methods of meta-analysis: Correcting error and bias in research findings* (2nd ed.). Beverly Hills, CA: Sage.

İşcan Ö.F., (2005). Siyasal arena metaforu olarak örgütler ve örgütsel siyasetin örgütsel adalet algısına etkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 60(1), 149-171.

Kacmar K.M., & Carlson D.S., (1997). Further validation of the perceptions of politics scale (POPS): A multiple sample investigation. *Journal of Management*, 23(5), 627-658.

Kacmar K.M., & Ferris G.R., (1991). Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS): Development and construct validation. *Educational and Psychological Measurement*, 51(1), 193-205.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

\*Karatepe, O.M., Babakuş, E., & Yavaş, O. (2011). Affectivity and organizational politics as antecedents of burnout among frontline hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 66-75.

\*Katrinli, Atabay, G., Günay, G., & Güneri-Çangarlı, B. (2010). Perceptions of organizational politics and LMX: Linkages in distributive justice and job satisfaction. *African Journal of Business Management*, 4(14), 3110-3121.

Lewin, K. (1936). Principles of typological psychology. New York, NY: McGraw-Hall.

Miller, B.K., Rutherford, M.A., & Kolodinsky, R.W. (2008). Perceptions of organizational politics: A meta-analysis of outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 22, 209-222.

\*Sigri U., & Basar U. (2015). Etik liderliğin iyileştirici etkisi üzerine görgül bir araştırma. 23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. Muğla, Türkiye.

Valle, M.P., & Perrewé, P.L. (2000). Do politics perceptions relate to political behaviors? *Human Relations*, 53, 359-386.

Vigoda E., (2000). Organizational politics, job attitudes and work outcomes: exploration and implication for the public sector. *Journal of Vocational Behavior*, 57(3), 236-347.

Witt, L. A., Andrews, M. C., & Kacmar, K. M. (2000). The Role of Participation in Decision-Making in the Organizational Politics-Job Satisfaction Relationship. *Human Relations*, 53(3), 341-358.

Witt, L.A. (1998). Enhancing organizational goal congruence: A solution to organizational politics. *Journal of Applied Psychology*, 83, 666-674.

\*Yüksel, M., & Bolat, T. (2016). Örgütsel politika, Hofstede'in örgüt kültürü boyutları, iş tutumları ve iş çıktıları ilişkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 11(3), 173-204.

Zhou, J., & Ferris, G.R. (1995). The dimensions and consequences of organizational politics perceptions: A confirmatory analysis. *Journal of Applied Social Psychology*, 25, 1747-1764.



## ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ LİTERATÜRÜNDE BİR İNCELEME: 2013-2017 YILLARI ARASINDA ULUSLARARASI HAKEMLİ DERGİLERDE YAYIMLANAN MAKALELER ÜZERİNE İÇERİK ANALİZİ

**Dr. Öğretim Görevlisi Deniz Palalar ALKAN**

*Yeditepe Üniversitesi, deniz.alkan@yeditepe.edu.tr*

**Arş. Gör. Esin Yücel KARAMUSTAFA**

*Yeditepe Üniversitesi, esin.karamustafa@yeditepe.edu.tr*

### Öz

Örgütsel davranış çok genel tanımı itibari ile örgütler ile çalışanlar arasındaki etkileşim ve ilişkiyi inceleyen ve temellerini sosyoloji, antropoloji ve yönetim gibi birçok farklı bilim dallarından alan sosyal psikolojinin bir dalı olarak nitelendirilebilecek disiplinler arası bir bilimdir. Bu araştırmada, örgütsel davranış alanında bilimsel çalışmaları incelemek için 2013-2017 yılları arasında yönetim alanında etki faktörü en yüksek olan yedi uluslararası hakemli dergi incelenmiştir. Öncelikle odaklanılan konular ve yapılan çalışmaların mikro, mezo ve makro düzeylerdeki dağılımını ortaya konulması amaçlanmıştır. Verilerin elde edilmesinde dergilerin online olarak belirtilen yıllar arasındaki tüm sayıları taranmış ve elde edilen toplam 1375 makalenin anahtar kelimeler, yayın yeri, yazarlar ve analiz düzeyleri incelenerek, tüm makalelere içerik analizi uygulanmıştır. Araştırma sonucunda ana tema olarak en fazla mezo düzeyde konulara odaklandığı gözlemlenmiştir. Ana temalarda birey ve örgüt sistemi konularının, alt temalarda ise liderlik, örgüt yapısı ve politikası ile IK politikaları konularının sıklıkla ele alındığı saptanmıştır.

**Anahtar kelimeler:** Örgütsel Davranış literatürü; Analiz Düzeyleri; Bilimsel Hakemli Dergiler, İçerik Analizi

### 1. Giriş

20. yüzyılla birlikte endüstriyel örgütlerin doğuşu hızlanmış, insan faktörünün önemi ve etkileri üzerine yoğunlaşmış ve psikologlar tarafından çalışma davranışları incelenmeye başlanmıştır. Özellikle 1960'lı yıllarla birlikte örgütlerin kendilerini



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

çevreye uyumlu hale getirme zorunlulukları önem kazanmış ve bu dönem ile birlikte örgütsel davranış alanındaki çalışmalar da büyük ivme kazanmıştır. Motivasyon, amaç oluşturma, güç ve politika, tutum ve davranışlar, örgütsel stres, adalet, çalışan hakları gibi konular ön plana çıkarak insan ilişkileri boyutundan insan kaynakları boyutuna doğru bir geçiş yaşanmıştır (Riggio, 2014 ve Ashkanasy, 2002).

1970'lerle birlikte hızla değişen rekabet koşulları örgüt içerisinde çalışanların yapı ve beklentilerinde önemli değişikliklere sebep olmuş ve çalışanlar örgütler için bir insan kaynağı olmanın ötesinde insan odaklı olmak örgütler için bir stratejik unsur haline gelmiştir. 1990'larla birlikte örgütsel davranış araştırmalarının sadece çalışan davranışı veya örgüt çalışan ilişkisi üzerine değil, çalışan duygularının ön plana çıktığını ve çalışanların bu anlamda içerisinde bulundukları örgütlerden nasıl etkilendikleri ve aynı şekilde örgütleri nasıl etkiledikleri yönünde çalışmalar ağırlık kazanmaya başlamıştır (Brief ve Howard, 2002).

1990'lardan günümüze küreselleşme ile birlikte örgüt ve işlerin yapılarında meydana gelen değişiklikler, çalışan davranışları üzerinde de çok daha farklı araştırmaların gündeme gelmesine neden olmuştur. Çokuluslu şirketlerle birlikte çalışan yapısındaki çeşitlilik, farklılıkların yönetimi, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, etik davranışların geliştirilmesi, çeşitlilik ve yetenek yönetimi gibi konular araştırılırken, örgütler boyutunda ise örgütsel küçülme, dış kaynak kullanımı, kültürel farklılıklar, ağlardan yararlanma, örgütsel öğrenme gibi konular gündeme gelmiştir (Riggio, 2014; Robbins ve Judge, 2012). Son dönemde ise çalışanların örgütlere sağladıkları pozitif konuları ele alan örgütsel davranış çalışmalarının yanı sıra olumsuz iş davranışları ve bu davranışların örgütlere olan etkilerini araştıran çalışmalar da oldukça ağırlık kazanmaya başlamıştır.

Bu çalışmada 2013-2017 seneleri arasında etki faktörleri en yüksek olan, uluslararası yönetim alanındaki ilk yedi derginin tüm sayılarında yayımlanan toplam 1375 makale ele alınmıştır.

Dergiler etki faktörlerine göre sırası ile şu şekildedir:

- *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* (100)



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- *Academy of Management Annals* (100)
- *Journal of Management* (100)
- *Journal of Management Studies* (100)
- *Academy of Management Journal* (100)
- *Academy of Management Review* (100)
- *Research in Organizational Behavior* (96.18)

Araştırmanın amacı uluslararası yazında örgütsel davranış alanında odaklanılan araştırmaların

oranını ve örgütsel davranış alanında odaklanılan konuların oranını ortaya koymaktır.

Bu amaç

doğrultusunda bu çalışmanın sorunsalı:

- Uluslararası yayında örgütsel davranış alanında yazılmış makaleler hangi ana ve alt temalar altında toplanmıştır?
- Bu çalışmaların analiz düzeyleri ne şekilde gruplanmıştır?

Araştırmanın verileri tarama modeli kullanılarak elde edilmiştir. Anahtar kelimeleri oluşturabilmek için ana ve alt temalar belirlenmiştir.

### 2. Analiz Düzeyi

Örgütsel davranış literatürü kapsamında yayınlanan dergilerin en önemli amaçlarından biri, örgütsel olayların bağlamsal koşul çerçevesinde incelenmesidir. Bununla birlikte örgütsel davranış disiplini ile ilişkili çalışmaların farklı analiz düzeylerinde gerçekleştiği gözlemlenmektedir. Çalışmalarda gruplar “mezo” seviyesinde; örgütsel kavramlar “makro” düzeyde; liderlerin veya izleyicilerin niteliklerini, tutumlarını ve algılarını tanımlayan faktörler ise “mikro” düzeyde yer almaktadır (Hackman; 2003).

“Makro” bakış açısı sosyoloji disiplininin beslenmektedir. Bu noktada sosyolojik bir fenomen bireyler arasındaki farklılıkların ötesinde bir olgudur. Makro yaklaşımın temel varsayımlarından biri de belirli durumsal koşullar ve demografik değişkenler göz önüne alındığında bireylerin benzer şekilde davranış sergileyeceğidir. Böylelikle makro düzeyde gerçekleştirilen bir çalışmada kolektif düzeyde davranışlara ve/ya tepkilere odaklamak ve bireysel değişkenleri göz ardı etmek olasıdır. Mikro bakış açısı ise psikoloji disiplinine dayanmakta ve birey davranışlarındaki farklılıklara



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

odaklanılmaktadır. Mikro çalışmalarda salt kolektif olgulara odaklanmanın anlamlı olmayacağı ve önemli bireysel farklılıkları göz ardı edileceği düşünülmektedir. Mikro düzeydeki çalışmaların odak noktası farklı koşullara yönelik sergilenen algı, tutum ve benzeri davranışların incelenmesidir (Kozlowski ve Klein,2000) . Ancak alan yazında son yıllarda ele alınan çalışmaların farklı analiz düzeylerinde gerçekleşen etkilerin birleşiminden kaynakladığı görülmektedir. Diğer bir ifade ile örgütsel davranış alanında yapılan araştırmaların mezo analiz düzeyinde ele alınması popüler bir paradigma haline dönüşmüştür. Bu sonuç, araştırma kapsamında incelenen makaleler sonucu ile de desteklenmektedir.

Örgütlerin çok katmanlı bir sistem (Lewin, 1951) olarak ele alınması ile birlikte birey davranışları hem kişinin hem de durumsal faktörler bağlamında ele alınmaktadır. Etkileşimci bir perspektif çerçevesinde geliştirilen “mezo” çalışmalar, örgüt yapısı içerisinde birey davranışlarını hem makro hem de mikro seviyede beraber ele almaktadır. Bu durum, Hackman (2003)’ ın literatüre kazandırmış olduğu “kademe kavramı” (Notion of bracketing) olarak da nitelendirilmektedir. Hackman, belli bir fenomenin iç dinamiklerinin derinlemesine anlaşılması adına araştırmacının, kavramı etkileyen en azından bir “iç” ve bir de “dış” faktörlerini bütüncül bir şekilde ele alınmasını önermektedir. Örnek olarak takım etkililiğini etkileyen faktörlerin ele alındığı bir çalışmada araştırmacı; güç, süreçler ve görev tasarımı gibi takım düzeyinde etkileri incelemekle birlikte makro düzeyde örgütsel bağlamı etkileyen faktörleri de modele dahil etmesi çalışmanın zenginliği açısından önem kazanmaktadır (Hackman, 2003).

### **3. Uygulama ve Yöntem**

Örgütsel Davranış alanında incelenen makaleler Sosyal ve Beşerî Bilimler Veri Tabanından (SBVT) yararlanılarak elde edilen, 2013-2017 yılları arasında etki faktörü en yüksek olan, uluslararası hakemli dergiler de yayınlanan dergileri kapsamaktadır. Veri tabanındaki dergiler örgütsel davranış, yönetim, örgüt psikolojisi kavramları ile sınırlandırılmıştır. Araştırmada incelenen 1375 makale, anahtar kelimeler, ana tema, alt temalar ile analiz düzeyi bakımından içerik analiz yöntemi ile ele alınmıştır. Çalışmanın bir amacı da yabancı literatürde örgütsel davranış disiplininde yayınlanmış çalışmaların hangi analiz düzeylerinde dağılım gösterdiğinin ortaya konmasıdır.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Araştırmanın verilerinin kodlanması adına belirlenen ana ve alt temalar Şahin ve Yangil (2017)'in de çalışması ile paralel olarak örgütsel davranış disiplini ile ilişkili kitaplardan (Özkalp ve Kirel, 2016; Robbins ve Judge, 2015) esinlenerek oluşturulmuştur. Ana temalarda Şahin ve Yangil (2017)'in çalışmasına ek olarak farklı alt temalar eklenmiştir. Çalışma, SPSS 21.0 programı ile analiz edilmiştir.

### 4. Bulgular

Çalışmada incelenen 1375 adet makalenin yıllara göre dağılımı Tablo 1'de gösterilmiştir. Çalışma kapsamında ana tema ve alt temalarda yer almayan makale sayısı 383 (%27,8) adettir. Bunun sebeplerinden biri araştırma kapsamına dahil edilen dergilerde girişimcilik, girişim şirketleri, kitap eleştirileri, söyleyişi ve tefsir gibi makalelerin bulunmasıdır.

**Tablo 1: Makalelerin Yıllara Göre Dağılımı**

| Yıllar        | Frekans    | Yüzde (%)  |
|---------------|------------|------------|
| 2013          | 159        | 16,03      |
| 2014          | 192        | 19,35      |
| 2015          | 188        | 18,95      |
| 2016          | 206        | 20,77      |
| 2017          | 247        | 24,90      |
| <b>Toplam</b> | <b>992</b> | <b>100</b> |

Tablo 1'den de anlaşılacağı üzere yıllar bazında yayınlanan makalelerin dağılım yüzdeleri yakın olmakla beraber 2017 yılında farklı analiz düzeylerinde olmakla birlikte makale sayısının arttığı gözlemlenmektedir. Bu sonuç, etki faktörü yüksek olan dergilerde örgütsel davranış disiplinine olan ilginin arttığı ve bir ivme gösterdiğinin göstergesidir.

Tablo 2'de 2013- 2017 yılları arasında yönetim alanında etki faktörü en yüksek olan uluslararası hakemli dergilerde yayımlanmış makalelerinin hem yıllara hem de dergilere göre dağılımı gösterilmektedir.



**Tablo 2: Makalelerin Yıllara Ve Dergilere Göre Dağılımı**

| Yıl  | Dergi                                                                  | Frekans | Yüzde |
|------|------------------------------------------------------------------------|---------|-------|
| 2013 | Research in Organizational Behavior                                    | 6       | 0,60  |
|      | Academy of Management Annals                                           | 10      | 1,01  |
|      | Journal of Management                                                  | 41      | 4,13  |
|      | Journal of Management Studies                                          | 17      | 1,71  |
|      | Academy of Management Journal                                          | 58      | 5,85  |
|      | Academy of Management Review                                           | 27      | 2,72  |
| 2014 | Research in Organizational Behavior                                    | 11      | 1,11  |
|      | Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior | 17      | 1,71  |
|      | Academy of Management Annals                                           | 11      | 1,11  |
|      | Journal of Management                                                  | 51      | 5,14  |
|      | Journal of Management Studies                                          | 25      | 2,52  |
|      | Academy of Management Journal                                          | 58      | 5,85  |
|      | Academy of Management Review                                           | 19      | 1,92  |
| 2015 | Research in Organizational Behavior                                    | 7       | 0,71  |
|      | Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior | 17      | 1,71  |
|      | Academy of Management Annals                                           | 9       | 0,91  |
|      | Journal of Management                                                  | 45      | 4,54  |
|      | Journal of Management Studies                                          | 29      | 2,92  |
|      | Academy of Management Journal                                          | 60      | 6,05  |
|      | Academy of Management Review                                           | 21      | 2,12  |
| 2016 | Research in Organizational Behavior                                    | 12      | 1,21  |
|      | Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior | 14      | 1,41  |
|      | Academy of Management Annals                                           | 14      | 1,41  |
|      | Journal of Management                                                  | 43      | 4,33  |
|      | Journal of Management Studies                                          | 31      | 3,13  |

|      |                                                                        |    |      |
|------|------------------------------------------------------------------------|----|------|
|      | Academy of Management Journal                                          | 67 | 6    |
|      | Academy of Management Review                                           | 25 | 6,75 |
|      |                                                                        |    |      |
| 2017 | Research in Organizational Behavior                                    | 7  | 0,71 |
|      | Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior | 15 | 1,51 |
|      | Academy of Management Annals                                           | 19 | 1,92 |
|      | Journal of Management                                                  | 67 | 6,75 |
|      | Journal of Management Studies                                          | 27 | 2,72 |
|      | Academy of Management Journal                                          | 81 | 8,17 |
|      | Academy of Management Review                                           | 31 | 3,13 |

Dağılıma bakıldığında, spesifik olarak örgütsel davranış alanında yayın yapan dergilerdeki frekansların yönetim alanında olan dergilere göre çok daha düşük olduğu gözlemlenmektedir. Diğer bir ifade ile Tablo 2 incelendiğinde, araştırma kapsamında ele alınan makalelerin dağılımında Academy of Management Journal, Journal of Management ve Journal of Management Studies dergilerinin frekanslarının yüksek olduğu gözlemlenmektedir. Bunun öncelikli olarak bir sebebi, söz konusu dergilerde sıklıkla liderlik, takım çalışması, grup dinamikleri ile birlikte bireysel faktörlerin ele alındığı çalışmaların yoğunluğudur.

Birkaç örnek üzerinden ilerlemek gerekirse, 2014 senesinde Journal of Management dergisinde yayımlanan “The Microfoundations of Organizational Social Networks” (Taselli, Kliduff & Menges, 2015) isimli makalede; kişilik, tutumlar, çeşitlilik ve iletişim olmak üzere 4 alt tema üzerinde çalışılmış ve alt boyutlar bakımında incelendiğinde ise çalışmanın analiz düzeyi hem bireysel hem de örgütsel boyutta bir inceleme olduğundan mezo seviyesidir. Bir diğer örnekte ise 2013 senesinde Academy of Management Journal dergisinde yayımlanan “The Benefits of Climate for Inclusion for Gender-Diverse Groups” (Nishii, 2012) adlı çalışmada örgüt iklimi, demografik özellikler, farklılıkların yönetimi ve grup davranışları olmak üzere 4 alt tema üzerinde çalışılmıştır ve yine aynı şekilde alt boyutlar incelendiğinde çalışmanın analiz düzeyi hem grup, hem bireysel boyut, hem de örgüt sistemine ait alt temalardan oluştuğundan mezo seviyesidir.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Öte yandan Research in Organizational Behavior ve Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior gibi daha spesifik olarak örgütsel davranış alanında çalışmalara yer vermesi beklenen dergilerde toplamda yayımlanan 132 çalışmadan 28 tanesi belirlenen hiçbir alt temaya uymaması nedeni ile analiz kapsamına dahil edilmemiştir. Yüzdesel olarak değerlendirildiğinde bu oran bu iki dergi için yaklaşık olarak %21 seviyesindedir. Diğer 5 dergide ise yayımlanan toplam makale sayısı 1242'dir ve bu makalelerden alt temalara uygun olmaması sebebi ile çalışma kapsamına dahil edilemeyen toplam makale sayısı 353'dür. Yüzdesel olarak değerlendirildiğinde bu oran bu beş dergi için yaklaşık olarak %28 seviyesindedir. Dolayısı ile bu sebep de örgütsel davranış alanında uzmanlaşan bu iki derginin frekans seviyelerinin Academy of Management Journal, Journal of Management, Academy of Management Annals, Academy of Management Review ve Journal of Management Studies dergilerinden daha düşük seviyede olduğunu açıklayabilecek ikinci neden olarak ele alınabilir.

Daha açıklayıcı olması adına örnek vermek gerekirse, Research in Organizational Behavior ve Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior isimli dergilerde yayımlanan “The Psychology of Entrepreneurship”, “Methodological and Substantive Issues in Conducting Multinational and Cross-Cultural Research” (Spector, Liu & Sanches, 2015) ve “Transition Processes: A Review and Synthesis Integrating Methods and Theory” (Bliese, Adler & Flynn, 2017) isimli makalelerin ana temalarının kavramsal ilişkisiz çalışmalar olması sebebi ile analiz kapsamına dahil edilmemiştir.

Tablo 3'te 2013-2017 yılları arasında etki faktörü en yüksek olan yönetimin alanında uluslararası hakemli dergilerde yayımlanmış makalelerdeki anahtar kelimelerin ana temalara göre dağılımı gösterilmektedir.

**Tablo 3: Makalelerin Anahtar Kelimelerinin Ana Temalara Göre Dağılımı**

|               | Anahtar Kelime |      |     |      |     |      |     |      |     |      |     |   |     |   |     |       |
|---------------|----------------|------|-----|------|-----|------|-----|------|-----|------|-----|---|-----|---|-----|-------|
|               | KW1            |      | KW2 |      | KW3 |      | KW4 |      | KW5 |      | KW6 |   | KW7 |   |     |       |
| Ana Tema      | F              | %    | F   | %    | F   | %    | F   | %    | F   | %    | F   | % | F   | % | F   | %     |
| Birey         | 257            | 0.26 | 233 | 0.35 | 89  | 0.33 | 14  | 0.28 | 3   | 0.5  | 1   | 1 | 1   | 1 | 598 | 30,28 |
| Örgüt Sistemi | 425            | 0.43 | 242 | 0.37 | 82  | 0.3  | 13  | 0.26 | 1   | 0.17 | 0   | 0 | 0   | 0 | 763 | 38,63 |
| Grup          | 251            | 0.25 | 141 | 0.21 | 66  | 0.25 | 16  | 0.32 | 2   | 0.33 | 0   | 0 | 0   | 0 | 476 | 24,10 |

|                   |            |      |            |      |            |      |           |      |          |   |          |   |          |   |             |            |
|-------------------|------------|------|------------|------|------------|------|-----------|------|----------|---|----------|---|----------|---|-------------|------------|
| İş Davranışları   | 51         | 0.05 | 40         | 0.06 | 32         | 0.12 | 6         | 0.12 | 0        | 0 | 0        | 0 | 0        | 0 | 129         | 6,53       |
| Örgütsel Davranış | 2          | 0    | 1          | 0    | 0          | 0    | 1         | 0.02 | 0        | 0 | 0        | 0 | 0        | 0 | 2           | 0,10       |
| Diğer             | 7          | 0.01 | 0          | 0    | 0          | 0    | 0         | 0    | 0        | 0 | 0        | 0 | 0        | 0 | 7           | 0,35       |
| <b>TOPLAM</b>     | <b>993</b> |      | <b>657</b> |      | <b>269</b> |      | <b>50</b> |      | <b>6</b> |   | <b>1</b> |   | <b>1</b> |   | <b>1975</b> | <b>100</b> |

Tablo 3'teki dağılımlara bakıldığında ilk anahtar kelimenin yoğunlukla örgüt sistemi ana temasında yer aldığı görülmektedir. İkinci anahtar kelimelerde ise birey, grup ve örgüt sistemleri dağılımlarının birbirlerine yakın olduğu gözlemlenmektedir. Örgüt Sistemi ana temasının göreceli olarak sıklıkla ele alınmasının sebebi yönetsel konular ağırlıklı dergilerin (Journal of Management, Academy of Management Journal vs.) de araştırmaya dahil edilmesidir.

Araştırma kapsamında toplam 1975 anahtar kelime kullanılmış olup; genellikle 3 anahtar kelimelik araştırmaların olduğu görülmektedir. İlk anahtar kelimede en yoğun kullanılan alt başlıklar sırasıyla örgüt yapısı ve politikaları (f=134); liderlik (f=114); insan kaynakları politikaları (f=88); örgütsel değişim (f=53) ile bireysel karar alma (f=26) ve duygular genel alt başlıkları (f=26) yer almaktadır.

Birey, grup ve örgüt sistemi kategorilerinin toplam ağırlıkları dağılımının ise yakın değerlerde olduğu gözlemlenmektedir. Araştırma kapsamında incelenen makalelerde yoğunlukla birey (%30,28) ve örgüt sistemi (%38,63) ana temalarının ele alındığı söylenebilir.

Birey, grup, örgüt sistemi, iş davranışları ve diğer ana temalarını oluşturan alt temaların genel dağılımı ise Tablo' 4'te belirtilmiştir.

**Tablo 4: Ana ve Alt Temaların Genel Dağılımı**

| Ana Temalar  |   | Anahtar Kelimeler       | Frekans | Yüzde |
|--------------|---|-------------------------|---------|-------|
| <b>BİREY</b> | 1 | Çeşitlilik              | 26      | 1.3%  |
|              | 2 | Demografik Özellikler   | 45      | 2.3%  |
|              | 3 | Yetenek ve Yaratıcılık  | 28      | 1.4%  |
|              | 4 | Farklılıkların Yönetimi | 21      | 1.1%  |
|              | 5 | Cam Tavan Sendromu      | 0       | 0.0%  |
|              | 6 | Tutumlar                | 62      | 3.1%  |
|              | 7 | İş Tatmini              | 7       | 0.4%  |

|               |    |                                        |     |       |
|---------------|----|----------------------------------------|-----|-------|
|               | 8  | Duygular Genel                         | 67  | 3.4%  |
|               | 9  | Duygusal Zeka                          | 8   | 0.4%  |
|               | 10 | Duygusal Emek                          | 8   | 0.4%  |
|               | 11 | Kişilik                                | 75  | 3.8%  |
|               | 12 | Değerler                               | 21  | 1.1%  |
|               | 13 | Kişi-Örgüt Uyumu                       | 1   | 0.1%  |
|               | 14 | Kişi-İş Uyumu                          | 5   | 0.3%  |
|               | 15 | Özyeterlilik                           | 17  | 0.9%  |
|               | 16 | Algılama                               | 41  | 2.1%  |
|               | 17 | Bireysel Karar Alma                    | 52  | 2.6%  |
|               | 18 | Psikolojik Sözleşme                    | 5   | 0.3%  |
|               | 19 | Motivasyon                             | 47  | 2.4%  |
|               | 20 | Ödüllendirme                           | 15  | 0.8%  |
|               | 21 | Katılım                                | 5   | 0.3%  |
|               | 22 | İş-Sosyal-Fiziksel Çevre               | 1   | 0.1%  |
|               | 23 | Stres Yönetimi                         | 12  | 0.6%  |
|               | 24 | Tükenmişlik                            | 5   | 0.3%  |
|               | 25 | Psikolojik Sermaye                     | 3   | 0.2%  |
|               | 26 | Bireysel kimlik                        | 20  | 1.0%  |
| GRUP          | 27 | Grup Davranışları                      | 71  | 3.6%  |
|               | 28 | Statü                                  | 17  | 0.9%  |
|               | 29 | Roller                                 | 16  | 0.8%  |
|               | 30 | Norm                                   | 1   | 0.1%  |
|               | 31 | Dayanışma ve İşbirliği                 | 33  | 1.7%  |
|               | 32 | Takım Çalışması                        | 37  | 1.9%  |
|               | 33 | İletişim                               | 71  | 3.6%  |
|               | 34 | Liderlik                               | 160 | 8.1%  |
|               | 35 | Güç ve Politika                        | 53  | 2.7%  |
|               | 36 | Çatışma                                | 15  | 0.8%  |
| ÖRGÜT SİSTEMİ | 37 | Örgüt Yapısı ve Politikası             | 225 | 11.4% |
|               | 38 | Örgüt Kültürü                          | 51  | 2.6%  |
|               | 39 | Örgüt İklimi                           | 24  | 1.2%  |
|               | 40 | Örgütsel Kimlik                        | 48  | 2.4%  |
|               | 41 | İK Politikaları (Eğitim ve Geliştirme) | 156 | 7.9%  |
|               | 42 | Performans Değerleme                   | 20  | 1.0%  |



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

|                   |    |                          |      |        |
|-------------------|----|--------------------------|------|--------|
|                   | 43 | İş-Yaşam Dengesi         | 24   | 1.2%   |
|                   | 44 | Personel Güçlendirme     | 3    | 0.2%   |
|                   | 45 | Sosyal Destek            | 14   | 0.7%   |
|                   | 46 | Örgütsel Değişim         | 74   | 3.8%   |
|                   | 47 | Örgütsel Adalet          | 35   | 1.8%   |
|                   | 48 | Örgütsel Güven           | 16   | 0.8%   |
|                   | 49 | Karmaşıklık              | 1    | 0.1%   |
|                   | 50 | Kurumsal Sosyal Sor.     | 14   | 0.7%   |
|                   | 51 | Kurumsal Etkililik       | 8    | 0.4%   |
|                   | 52 | Kurumsal Yönetişim       | 1    | 0.1%   |
|                   | 53 | Kurumsal İtibar          | 4    | 0.2%   |
|                   | 54 | Kurumsal Öğrenme         | 5    | 0.3%   |
|                   | 55 | Örgütsel Etik            | 38   | 1.9%   |
| İŞ DAVRANIŞLARI   | 56 | Olumlu İş Davranışları   | 11   | 0.6%   |
|                   | 57 | Örgütsel Bağlılık        | 15   | 0.8%   |
|                   | 58 | Örgütsel Vatandaşlık     | 28   | 1.4%   |
|                   | 59 | Özdeşleşme               | 17   | 0.9%   |
|                   | 60 | Sadakat                  | 0    | 0.0%   |
|                   | 61 | Üretkenlik               | 9    | 0.5%   |
|                   | 62 | Whistleblowing           | 0    | 0.0%   |
|                   | 63 | Olumsuz İş Davranışları  | 15   | 0.8%   |
|                   | 64 | Devamsızlık              | 2    | 0.1%   |
|                   | 65 | İşten Ayrılma Niyeti     | 24   | 1.2%   |
|                   | 66 | Mobbing                  | 1    | 0.1%   |
|                   | 67 | Örgütsel Sessizlik       | 1    | 0.1%   |
|                   | 68 | Sinisizm                 | 2    | 0.1%   |
|                   | 69 | Siber-Tembellik          | 0    | 0.0%   |
|                   | 70 | Yabancılaşma             | 0    | 0.0%   |
|                   | 71 | İşkoliklik               | 1    | 0.1%   |
|                   | 72 | Örgütsel ses çıkarma dav | 3    | 0.2%   |
| DİĞER             | 73 | Diğer                    | 9    | 0.5%   |
| ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ | 74 | Örgütsel Davranış        | 2    | 0.1%   |
| TOPLAM            |    |                          | 1972 | 100.0% |



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Şahin ve Yangil (2017)'in çalışmasına ek olarak farklı alt temaları bulunmuştur. Bunlar; örgütsel ses çıkarma davranışı ( $f=3$ ), kurumsal öğrenme ( $f=5$ ), kurumsal itibar ( $f=4$ ), kurumsal yönetim ( $f=1$ ), kurumsal sosyal sorumluluk ( $f=14$ ), kurumsal etkililik ( $f=8$ ) ve karmaşıklık (f=1).

**Tablo 5: Makalelerin Araştırma Düzeylerine Göre Dağılımı**

| <i>Araştırma Düzeyi</i> | <i>Frekans</i> | <i>Yüzde</i> |
|-------------------------|----------------|--------------|
| Mezo                    | 550            | 55,44        |
| Makro                   | 294            | 29,64        |
| Mikro                   | 148            | 14,92        |
| <b>TOPLAM</b>           | <b>992</b>     | <b>100</b>   |

Tablo 5'te, araştırma kapsamında ele alınan makalelerin araştırma düzeyine göre dağılımı görülmektedir. Beklenen ile paralel şekilde, ağırlıklı olarak mezo çalışmaların varlığı gözlemlenmektedir.

## 5. SONUÇ

Örgütsel davranış, örgütler ile çalışanlar arasındaki etkileşim ve ilişkiyi inceleyen sosyal psikolojinin bir dalı olarak tanımlanmaktadır (Brief ve Weiss, 2002). Öte yandan örgütsel davranış her ne kadar temellerini sosyal psikoloji biliminden alsada aynı zamanda bu bilim dalı sosyoloji, antropoloji ve yönetim bilimlerinin kaynaklarından aldığı teorileri de kendi alanında nasıl kullanılması gerektiğini araştırır ve çıktıları yönetim ve insan kaynakları alanlarının uygulamasına sunarak, örgütlerdeki kişi ve grupların davranışlarını, bunların nedenlerini, gerek örgüt ile gerekse kendi aralarındaki ilişkilerin nasıl kurulduklarını ve bu ilişkilerin kurulmasında kullanılan araçları inceleyen disiplinler arası bir bilimdir (Erdem, 2012 ve Koçel, 1999).

Araştırmada, temaların belirlenmesi için 2 farklı örgütsel davranış kitabı kullanılmıştır. Çalışmanın sonucunda toplam 74 alt tema oluşturulmuştur. Ana temalarda dağılımının sıklıkla örgüt sistemi; alt başlıklarda ise liderlik kategorisinde yer aldığı görülmektedir. Analiz sonuçları sıklıkla mezo düzeyinde çalışmaların olduğu göstermektedir. Bu sonuç, örgütsel davranış disiplini çerçevesinde geliştirilen modellerin çok katmanlı olarak ele alındığını göstermektedir. Bu sonuç, Hackman (2003)'ün da ifade ettiği üzere





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

eklektik bir disiplin olan örgütsel davranış araştırmalarının kavramları açıklamada çok yönlü ele aldığını ispatlamaktadır.

### KAYNAKÇA

- Ashkanasy N.M., Härtel C. E. J. & Daus C. S. (2002). Diversity and Emotion: The New Frontiers in Organizational Behavior Research. *Journal of Management*, 28(3), 307-338.
- Bliese, P. & Adler, A. & Flynn, P. (2017). Transition Processes: A Review and Synthesis Integrating Methods and Theory. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 263-286
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 279-307.
- Koçel, T. (1999). İşletme Yöneticiliği, İstanbul, Beta Yayınları.
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754-1774.
- Spector, P. E., Liu, C., & Sanchez, J. I. (2015). Methodological and substantive issues in conducting multinational and cross-cultural research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 101-131.
- Taselli, S., Kliduff, M. & Menges, J. (2015). The microfoundations of organizational social networks. *Journal of Management*, 41(5), 1361-1387.
- Riggio Ronald E. (2014). Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Giriş. (Belkıs Özkara, Çev.), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Robbins S. P. & Judge T. (2012). Örgütsel Davranış. (İnci Erdem, Çev. Ed.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık



## ÇALIŞANLARIN İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİ VE ÖRGÜTSEL SINIZM ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİ BELİRLEMeye YÖNELİK İMALAT SEKTÖRÜ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

**Prof. Dr. Mehmet DENİZ**

*İnönü Üniversitesi İşletme Fakültesi, mehmet.deniz@inonu.edu.tr*

**Dr. Öğr. Ramazan ÇOBAN**

*Hava Kuvvetleri Komutanlığı, ramazancoban26@hotmail.com*

### Özet

Bu araştırmanın amacı, çalışanların işyeri nezaketsizliği ile örgütsel sinizm ve alt boyutlarına ait algıları arasındaki ilişkileri ve işyeri nezaketsizliğinin örgütsel sinizme olan etkisini tespit etmektir. Araştırmanın örneklemini, Bursa ilinde otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir fabrikadaki mavi yakalı 123 imalat çalışanı oluşturmaktadır. Yapmış olduğumuz literatür araştırmasından sonra, anket tekniği ile elde ettiğimiz veriler, SPSS 21.0 programı kullanılarak korelasyon ve basit doğrusal regresyon analizleri ile değerlendirilmiştir. Korelasyon analizine göre, çalışanların işyeri nezaketsizliği ve örgütsel sinizm ve alt boyutlarına ait algıları arasında pozitif ilişkiler olduğu görülmüştür. İşyeri nezaketsizliği ile genel olarak örgütsel sinizm ve alt boyutu olan duyuşsal sinizm arasında güçlü; bilişsel ve davranışsal sinizm alt boyutları ile orta dereceli pozitif ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Regresyon analizine göre ise, işyeri nezaketsizliğinin örgütsel sinizmi pozitif yönlü etkilediği tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** *İşyeri Nezaketsizliği, Örgütsel Sinizm*

### 1. Giriş

Günümüzün insan odaklı işletmelerinde başarı, örgütsel ve bireysel birçok faktörün yansira işyeri ilişkilerindeki sosyal etkileşimlere de bağlıdır. İşyerindeki sosyal ilişkiler bir taraftan sağlıklı devam ettiğinde pozitif örgütsel çıktılara neden olurken; diğer taraftan artan rekabet, belirsizlik, teknolojik ve örgütsel değişim, karşılanamayan beklentiler, bireysel çıkarlar gibi faktörlerin etkisiyle işyerinde öfke, kızgınlık ve stres gibi istenmeyen negatif çalışan davranışlarına da neden olabilmektedir. İşyerinde



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

istenmeyen davranışlardan biri olan işyeri nezaketsizliği, son dönemlerde çalışma hayatında sıkça görülen bir davranış haline gelmiştir.

İşyerinde görülen diğer kasıtlı ve olumsuz çalışan davranışlarıyla kıyaslandığında daha zararsız, kasıtsız ve yoğunluğu düşük olsa da, süregelen kaba çalışan davranışları zaman içinde motivasyon kaybı, performans düşüklüğü, soyutlanma, tükenmişlik, işten ayrılma niyeti ve sinizm gibi negatif davranışları tetikleyebilir. Örgütsel sinizm, çalışanların ait oldukları örgütü dürüstlük, adalet, samimiyet gibi ilkelerden uzak hareket ettikleri düşüncesiyle eleştirdiği, karamsar, kötümser, hor gören ve hayal kırıklığına uğramış davranışlarını ifade eder. İşyerinde sürekli hale gelen nezaketsiz davranışların, zamanla daha negatif olarak görülen sinik çalışan davranışlarına neden olabilmesi ve doğuracağı sonuçlar açısından iki kavram arasındaki ilişki örgütler açısından önem arz etmektedir.

Bu araştırmanın amacı, çalışanların işyeri nezaketsizliği ile örgütsel sinizm ve alt boyutlarına ait algıları arasındaki ilişkileri ve işyeri nezaketsizliğinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisini tespit etmektir. Bu nedenle her iki kavram hakkında yapılan literatür araştırmasından sonra, anket tekniği ile bir imalat işletmesinde mavi yakalı çalışanlar üzerinde yapılan araştırmada işyeri nezaketsizliği ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiler ve etki ortaya konmaya çalışılmıştır.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **2.1. İşyeri Nezaketsizliği**

İş hayatında çalışanların sosyal, toplumsal ve örgütsel davranışlarını sergilerken ve birbirleriyle iletişim kurarken temel saygı kurallarına uymaları beklenmektedir. Çalışanların birbirlerinden hoşlanma durumlarından bağımsız olarak, profesyonel iş hayatının bir gereği olan bu saygı kurallarına uymayan olumsuz çalışan davranış şekilleri “işyeri nezaketsizliği (workplace incivility) olarak tanımlanabilir. İşyeri nezaketsizliği kavramını literatürde “işyeri kabalığı” olarak da görmek mümkündür (Taştan, 2014: 61). İşyerinde daha yoğun ve negatif olarak sergilenen zorbalık, taciz, saldırganlık, küfür ve yıldırma gibi diğer olumsuz davranışlardan farklı olarak işyeri nezaketsizliği, bir işyerinde karşılıklı saygıya yönelik iş normlarını ihlal eden, muhatap olunan kişiye zarar veren, belirsiz bir niyetle sergilenen ve düşük yoğunluk içeren kaba davranışları ifade etmektedir (Andersson ve Pearson, 1999: 457).



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Bir işyerinde hangi davranışların nezaketsiz olduğu konusunda farklı düşünceler olabilir. Karakteristik olarak, medeni olmayan, kaba ve saygı kurallarından uzak sergilenen davranışlar işyeri nezaketsizliği olarak görülebilir. Örneğin, aynı işyerinde çalışma arkadaşına bağırarak seslenmek, iş arkadaşlarının düşüncelerini önemsememek, çalışma arkadaşlarını örgütsel ya da bazı sosyal etkinliklerden dışlayarak soyutlanmasına neden olmak, örtülü bir şekilde tehditkâr konuşmak ve diyalog esnasında karşı tarafı terslemek medenî olmayan kaba davranışlardır (Reich ve Hershcovis, 2015). Nezaketsizlik, dedikodu yapmak, söylenti yaymak ve kaba davranmak gibi sözlü davranışları içerdiği gibi; iş arkadaşlarını dışlamak, görmezden gelmek, dik dik bakmak gibi sözlü olmayan davranışları da içerir (Lim vd., 2008). Bununla beraber, temel saygı kuralları çerçevesinde, günaydın ve iyi günler dememek, teşekkür etmemek, muhatabının sözünü kesmek, çalışanların özel hayatına karışmak, işyerini dağınık bırakmak, başkalarına ait eşyaları izinsiz kullanmak gibi davranışlar da işyeri nezaketsizliği olarak değerlendirilmektedir (Delen, 2011: 45; Taştan, 2014).

Küreselleşme, teknolojiye yaşanan değişimler, belirsizlikler ve artan rekabet koşulları nedeniyle günümüz iş hayatında işyeri nezaketsizliği, geçmişe oranla daha sık görülen ve olağan karşılanan bir işyeri sorunu haline gelmiştir. Her alanda yaşanan değişimler çalışanlar arasındaki iş ve sosyal ilişkilerin karmaşık hale gelmesine, maddi ve manevi menfaatlerin ön plana çıkmasına ve işyerinde güç kazanma isteğine sebep olmaktadır. Söz konusu be nedenlerden dolayı, çalışanların bireysel amaçları örgütsel amaçların önüne geçmekte, kişilerarası ilişkiler saygı çerçevesinden uzakta cereyan etmekte ve nazik olmayan davranışlar sergilenmektedir (Polatçı ve Özçalık, 2013; Kanten, 2014).

İşyeri nezaketsizliğinin doğasında genellikle diğer çalışanları göz ardı eden, saygısız, kibar olmayan ve huzursuzluk yaratan davranışlar vardır (Anjum vd., 2017: 159). Nezaketsiz davranışlar, işyerinde görülen diğer sapkın, anti-sosyal, zararlı, saldırgan ya da üretkenlik karşıtı davranışlara göre daha yumuşak ve zararsız olarak görülebilir. Bununla birlikte, işyeri nezaketsizliği sürekli olarak sergilendiği durumlarda, kasıtlı olarak sergilenen ve örgütsel çıktılara zarar veren yıkıcı işyeri davranışlarına zemin hazırlayarak bu davranışların bir başlangıç noktası haline de gelebilir (Kanten, 2014: 12). Birçok araştırmada işyerinde devam eden nezaketsizliğin tükenmişlik sendromu, düşük örgütsel bağlılık, yüksek oranda işe gelmeme ve işten ayrılma niyeti ile ilişkili olduğu görülmüştür. Ayrıca işyeri nezaketsizliği, işyerindeki sosyal kimliği tehdit eder,



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

çalışanlar ile örgütsel normlar arasında uyumsuzluğu artırır, çalışanların kaynaklarında tükenmeye ve strese neden olur (Jiménez vd., 2015).

### 2.2. Örgütsel Sinizm

Kökeni M.Ö. 500 yıllarındaki antik Yunan felsefesine dayanan sinizm kavramı, küçük görme, öfke, utanç, sıkıntı gibi güçlü olumsuz duyguları harekete geçirerek başkaları hakkında kötü ve negatif şeyler düşünmek olarak tanımlanabilir (Çatır ve Tayfun, 2014: 349). Günümüzde popüler hale gelmiş olan sinizm kavramı, felsefe, din, sosyoloji ve psikoloji gibi sosyal bilimlerin farklı disiplinlerinin konusu haline gelerek her bir disiplinde farklı bakış açısıyla açıklanmaktadır. Çok boyutlu bir kavram olan sinizm, şüphecilik, güvensizlik inançsızlık, kötümserlik ve karamsarlık gibi kelimelerle yakın ilişki içinde olup, bireyin kusur bulan, eleştiren, diğerlerinden hoşlanmayan ve güvenmeyen tutumlarını ifade eder (Yıldız, 2013: 56). Bireylerin sadece kendi şahsi menfaatlerini düşündüğüne inanan ve bundan dolayı da herkesi çıkarıcı bulan kimseye “sinik” ve bunu açıklamaya çalışan kavrama da sinizm denir. Sinizmin temelinde yatan düşünce, dürüstlük, adalet ve samimiyetin kişisel menfaatler uğruna kurban edildiği yönündedir (Erdoğan ve Bedük, 2013). Literatüre bakıldığında sinizm kavramının farklı şekillerde sınıflandırıldığını görmek mümkündür. Dean vd. (1998) sinizmi kurumsal, kişilik, mesleki, çalışan ve örgütsel sinizm olmak üzere beş başlık altında sınıflandırmıştır. Mesleki sinizm, tükenmişlik veya kişi rol çatışması gibi işe dair faktörlerden; kişilik sinizmi ise genellikle doğuştan gelen özelliklerden kaynaklanmaktadır (Abraham, 2000).

Örgütsel sinizm (organizational cynicism), bir çalışanın ait olduğu örgütün dürüstlükten yoksun olduğu inancını taşıması sonucunda ortaya çıkar. Dürüstlüğün olmadığına dair bu algı, genellikle ahlak, adalet ve doğruluğa ilişkin çalışan beklentilerinin ihlal edilmesinden kaynaklanabilmektedir (Nafei, 2013). Başka bir tanımlamaya göre örgütsel sinizm, çalışanların örgütlerinin ahlak, hakkaniyet, dürüstlük ve samimiyet gibi kıstasları örgütsel çıkarlar doğrultusunda harcadığı yönündeki algılamalarıdır. Örgütsel sinizm, çalışanda engellenme, umutsuzluk, hayal kırıklığı ve kötümserlik gibi algılamaları ortaya çıkartarak, çalışanın örgütünü aşağılaması, örgüt tarafından alınan kararları samimiyetsiz bulması, örgütünü hor görmesi ve eleştirel davranması gibi olumsuz davranışlara neden olabilir (Çatır ve Tayfun, 2014; Arslan, 2012). Sinizm, bir



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

kişiye, gruba, ideolojiye, sosyal norma veya örgüte karşı hayal kırıklığı ve olumsuz duygular gibi güvensizlikle sembolize edilen tutumlar bütünüdür. Dolayısıyla örgütsel sinizmin tutumsal bir olgu olduğu söylemek mümkündür (Kasalak ve Aksu, 2014: 116). İlgili literatür incelendiğinde birçok faktörün örgütsel sinizme neden olabileceği görülebilir. Çalışan ve işveren arasındaki psikolojik sözleşme ihlali, adaletsizlik, örgüt içinde dengesiz güç dağılımı, karar alma sürecine katılamama, uzun çalışma süresi, mobbing, etkin olmayan kötü yönetim, örgütsel değişim, yüksek yönetici ücretleri, ani ve acımasız işten çıkarmalar, iletişim eksikliği gibi birçok örgütsel faktör örgütsel sinizme neden olabilir (Gül ve Ağıröz, 2011). Örgütsel sinizmle ilgili yapılan birçok araştırma göstermektedir ki, sinizmin hem örgütsel hem de bireysel birçok olumsuz ve istenmeyen sonucu vardır. İşe karşı ilgisizlik, istifa etme, umutsuzluk, çalışma arkadaşlarına güvensizlik, hayal kırıklığı, düşük performans ve tükenmişlik gibi sorunlar bireyleri doğrudan etkilemektedir. Bununla birlikte örgütsel sinizm, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık, motivasyon ve iş tatminini gibi örgütsel çıktıları negatif olarak etkilemektedir. Ayrıca sinik çalışanların duygusal tükenmesi ve işten ayrılma niyeti artmaktadır (Abraham, 2000; Dean vd., 1998).

Dean vd. (1998)'ne göre örgütsel sinizm bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç boyutu kapsamaktadır. Bilişsel boyut, çalışanın örgütün dürüstlük, adalet ve samimiyet gibi ilkelerden yoksun olduğuna dair olan inancını vurgular. Duyuşsal boyut, örgüte karşı oluşan negatif duyguları ifade eder. Bu boyutta öfke, saygısızlık, utanç duyma, iğrenme, hor görme, sıkıntı, korku, nefret, kendini beğenme, hüsrana gibi duygular görülebilir. Son olarak davranışsal boyutta, çalışan tarafından örgüte karşı olumsuz ve genellikle aşağılayıcı davranışlar gösterme eğilimi vardır. Bu boyutta, sinik çalışanlar, örgütün gelecekteki eylemleri hakkında küçümseyici ve eleştirel davranışlar sergiler. Bu nedenle özellikle alaycı mizah kullanılır.

Yapmış olduğumuz literatür araştırması sonucunda işyeri nezaketsizliği ve örgütsel sinizm ilişkisini belirlemeye yönelik çalışmaların kısıtlı olduğu görülmüştür. Bununla birlikte, literatür araştırmasından elde edilen sonuca göre, işyerinde kaba davranışlara maruz kalan çalışanların sinik tutum ve davranışlar gösterebileceği ve her iki değişkeninde birbiri ile pozitif yönde ilişki içinde olacağı değerlendirilmektedir. Nazir vd. (2016) tarafından Pakistan'da 395 hemşire üzerinde yapılan bir araştırmada da işyeri nezaketsizliği ile çalışanların sinik davranışları ve işten ayrılma niyetleri arasında pozitif

bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Bu kapsamda, araştırmamızda test etmek için kurmuş olduğumuz hipotezler aşağıda sunulmuştur.

$H_1$  = İşyeri nezaketsizliği ve örgütsel sinizm arasında pozitif bir ilişki vardır.

$H_2$  = İşyeri nezaketsizliği ve örgütsel sinizmin bilişsel boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.

$H_3$  = İşyeri nezaketsizliği ve örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.

$H_4$  = İşyeri nezaketsizliği ve örgütsel sinizmin davranışsal boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.

$H_5$  = İşyeri nezaketsizliği ve örgütsel sinizmi pozitif olarak etkilemektedir.

### **3. Araştırmanın Yöntemi**

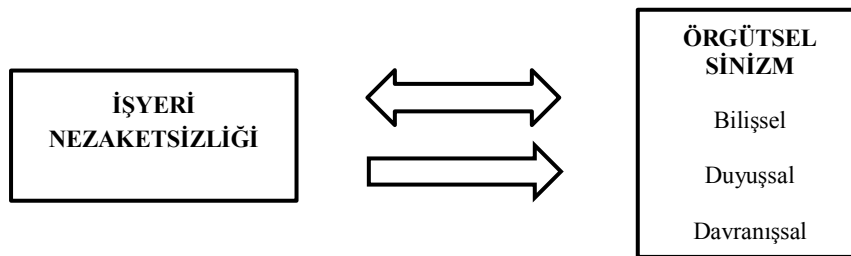
#### **3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu araştırmanın amacı, işyeri nezaketsizliği ile örgütsel sinizm ve alt boyutları arasındaki ilişkileri ve işyeri nezaketsizliğinin örgütsel sinizme olan etkisini incelemektir. Araştırmamızın, imalat sektöründe faaliyet gösteren bir fabrikanın mavi yakalı çalışanlarından oluşan bir örneklem üzerinde yapılması ve her iki kavram arasındaki ilişki ve etkiyi inceleyen çalışmaların kısıtlı olması nedeniyle literatüre yapacağı katkıdan dolayı önem arz etmekte olduğunu düşünmekteyiz.

#### **3.2. Araştırmanın Modeli**

Araştırmaya ilişkin veri sağlamak amacıyla kütüphaneler ve elektronik ortamdan faydalanılarak konuyla ilgili literatür taraması yapılmıştır. Literatür taraması ışığında işyeri nezaketsizliği ile örgütsel sinizm ve alt boyutları arasındaki ilişkileri ve işyeri nezaketsizliğinin örgütsel sinizme olan etkisini incelemek amacıyla oluşturduğumuz araştırma modeli Şekil 1’de sunulmuştur.

**Şekil 1: Araştırma Modeli**







### 3.3. Örneklem ve Veri Toplama Aracı

Araştırmanın örneklemine, Bursa ili Nilüfer Organize Sanayi Bölgesinde otomotiv sektöründe faaliyet gösteren ECS Elektrik Enjeksiyon ve Kablo Sistemleri Sanayi ve Tic. A.Ş. fabrikasındaki bedenen çalışan mavi yakalı imalat çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın yapıldığı 2017 yılı Şubat ayında fabrika çalışan sayısı 335'tir. Fabrikadaki vardiyalı çalışma sistemi ve zaman yetersizliği nedeniyle 285 çalışana basit tesadüfi yöntemle anket formu elden dağıtılmış ve bu anket formlarından 127 tanesi geri toplanmıştır. Geri toplanan formlardan 4'ü geçersiz görüldüğünden toplam N=123 katılımcıya ait form değerlendirilmeye alınmıştır. Sonuç olarak 123 katılımcı ile 335 çalışanın %36,7'sine ulaşılmıştır.

Araştırmada kullandığımız anket, üç bölüm ve 26 sorudan oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde cinsiyet, yaş, medeni durum, çalışma süresi ve eğitim durumu hakkında beş demografik soru sorulmuştur. İkinci bölümde, çalışanların işyeri nezaketsizliği algılarını ölçmek için 7 sorudan oluşan "İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği" (Cortina ve Magley, 2001) ve üçüncü bölümde ise çalışanların örgütsel sinizm algılarını ölçmek için üç boyutlu ve 14 sorudan oluşan "Örgütsel Sinizm Ölçeği" (Brandes vd. 1999) kullanılmıştır. Örgütsel sinizm ölçeğinde bilişsel (5), duyuşsal (6) ve davranışsal (3) soru olmak üzere üç boyut bulunmaktadır. Her iki ölçekte yer alan sorulara verilecek cevaplar 5'li Likert yöntemine göre hazırlanmıştır.

## 4. Bulgular

Araştırmada elde edilen veriler, SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 21.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular aşağıda sırayla sunulmuştur.

### 4.1. Demografik Özelliklere Ait Bulgular

Tablo1: Demografik Bulgular

| DEĞİŞKENLER | GRUPLAR | FREKANS | YÜZDE |
|-------------|---------|---------|-------|
| Cinsiyet    | Erkek   | 58      | 47,2  |
|             | Kadın   | 65      | 52,8  |
| Yaş         | 18-25   | 19      | 15,4  |
|             | 26-35   | 56      | 45,5  |
|             | 36-42   | 25      | 20,3  |
|             | 43-49   | 16      | 13,0  |
|             | 50-56   | 7       | 5,7   |



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

|                              |                 |            |            |
|------------------------------|-----------------|------------|------------|
| <b>Medeni Durum</b>          | Evli            | 71         | 57,7       |
|                              | Bekar           | 52         | 42,3       |
| <b>Eğitim Durumu</b>         | İlköğretim      | 35         | 28,5       |
|                              | Lise            | 64         | 52,0       |
|                              | Yüksekokul      | 8          | 6,5        |
|                              | Üniversite      | 16         | 13,0       |
|                              |                 |            |            |
| <b>Çalışma Süresi</b>        | 0-3 yıl         | 64         | 52,0       |
|                              | 4-8 yıl         | 47         | 38,2       |
|                              | 9-14 yıl        | 8          | 6,5        |
|                              | 15 yıl ve üzeri | 4          | 3,3        |
|                              |                 |            |            |
| <b>Toplam Çalışan Sayısı</b> |                 | <b>123</b> | <b>100</b> |

Tablo1 incelendiğinde katılımcıların %52,8 ile çoğunluğunu kadınlar, yaklaşık olarak % 61’ni 35 yaş altı ve %57,7 ile de evli çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışanların yaklaşık yarısı lise mezunu iken, katılımcıların çoğunluğunun çalışma süresi ise 8 yılın altında olup, uzun süre çalışan sayısı oldukça azdır.

### 4.2. Veri Toplama Araçlarına Ait Bulgular

Araştırmadaki değişkenlere ait ortalama, standart sapma, ölçeklere ait güvenirlik ve örneklem yeterlilik değerleri Tablo 2’de gösterilmiştir.

**Tablo 2: Değişkenlere Ait Değerler**

| DEĞİŞKENLER                  | ORTALAMA | SAPMA | CRONBACH'S ALPHA DEĞERİ | ÖRNEKLEM YETERLİLİĞİ |
|------------------------------|----------|-------|-------------------------|----------------------|
| <b>İşyeri Nezaketsizliği</b> | 2,658    | 1,168 | ,899                    | ,891                 |
| <b>Örgütsel Sinizm</b>       | 3,074    | 1,144 | ,926                    | ,891                 |

Tablo 2 incelendiğinde çalışanların işyeri nezaketsizliği algısı ortalamanın biraz üzerinde iken, sinik duygularının daha yüksek olduğu; ölçeklerin Cronbach's Alpha değerleri incelendiğinde her iki ölçeğin yüksek derecede güvenilir ve 123 katılımcı ile örneklem büyüklüğünün çok iyi olduğu görülmüştür.

### 4.3. Korelasyon Analizi

**Tablo 3: Korelasyon Analizi**

|                              |                     | İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİ | ÖRGÜTSEL SİNİZM | BİLİŞSEL SİNİZM | DUYUŞSAL SİNİZM | DAVRANIŞSAL SİNİZM |
|------------------------------|---------------------|-----------------------|-----------------|-----------------|-----------------|--------------------|
| <b>İşyeri Nezaketsizliği</b> | Pearson Correlation | 1                     | ,592**          | ,386**          | ,619**          | ,492**             |
|                              | Sig. (2-tailed)     |                       | ,000            | ,000            | ,000            | ,000               |
|                              | N                   | 123                   | 123             | 123             | 123             | 123                |

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında bir değer alabilir. Katsayının değeri negatif ise, iki değişken arasında ters yönlü bir ilişki vardır. Katsayısının değeri pozitif ise iki

değişken arasında aynı yönlü bir ilişki vardır. Katsayı değeri 1'e yaklaştıkça iki değişken arasındaki ilişkinin gücü artar. Genel olarak; 0.1 ile 0.3 arasındaki korelasyon zayıf, 0.3 ile 0.5 arasındaki korelasyon orta, 0.5 ile 0.8 arasındaki korelasyon güçlü, 0.8'den büyük ise çok güçlü korelasyon vardır (İslamoğlu ve Alınacak, 2014: 347). Tablo 3'e göre Pearson Correlation Katsayıları (r) incelendiğinde işyeri nezaketsizliği ile örgütsel sinizm ( $r = 0,592$ ) ve duyuşsal ( $r = 0,619$ ) alt boyut arasında güçlü; bununla birlikte bilişsel ( $r = 0,386$ ) ve davranışsal ( $r = 0,492$ ) alt boyutlar arasında orta derecede pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

#### 4.3. Regresyon Analizi

**Tablo 4: Regresyon Analizi**

| Bağımsız Değişken     | Beta  | Std. Hata | Std. Beta | t     | Test      | R <sup>2</sup> |
|-----------------------|-------|-----------|-----------|-------|-----------|----------------|
| İşyeri Nezaketsizliği | 1,672 | ,184      |           | 9,099 | F= 65,219 | ,350           |
|                       | ,527  | ,065      | ,592      | 8,076 | P= 000    |                |

\*Bağımlı Değişken: Örgütsel Sinizm

Tablo 4'deki sonuçlara göre, işyeri nezaketsizliği ve örgütsel sinizm arasındaki basit doğrusal regresyon modeli anlamlı bulunmuştur ( $F = 65,219$ ;  $p = 0.000 < \alpha = 0.001$ ). Bu sonuca göre tabloda yer alan Pearson Korelasyon Katsayısı ( $R^2$ ) önemlidir. Bu katsayıya göre, örgütsel sinizmdeki değişimin %35'i işyeri nezaketsizliği tarafından belirlenmektedir. Bu nedenle çalışanların işyeri nezaketsizliği algısının örgütsel sinizm algısını pozitif yönde etkilediği görülmektedir.

#### 5. Sonuç ve Tartışma

İşyeri nezaketsizliği ve örgütsel sinizm kavramları hakkındaki literatür çalışmasının ışığında Bursa ilinde otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir fabrikanın mavi yakalı çalışanları üzerinde yapmış olduğumuz bu çalışmada, çalışanların işyeri nezaketsizliği ve örgütsel sinizm ve alt boyutlarına ait algıları arasında pozitif ilişkiler olduğu görülmüştür. İşyeri nezaketsizliği ile genel olarak örgütsel sinizm ve alt boyutu olan duyuşsal sinizm arasında güçlü; bilişsel ve davranışsal sinizm alt boyutları ile orta dereceli pozitif ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte işyeri nezaketsizliğinin örgütsel sinizmi pozitif yönlü etkilediği tespit edilmiştir.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

En güçlü pozitif ilişki işyeri nezaketsizliği ve duyuşsal sinizm arasında görülmüştür. Bu nedenle, işyerinde kaba davranışlara maruz kalan çalışanların, örgütlerine karşı öfke, kızgınlık, işyerini hor görme, hüsrana gibi negatif duyguları güçlü bir şekilde besleyebileceği söylenebilir. Kısaca, çalışanların işyeri nezaketsizliği algıları arttıkça, bilişsel, davranışsal ve özellikle de duyuşsal sinik algılarının artmakta olduğu ve işyeri nezaketsizliğinin örgütsel sinizmde meydana gelen değişimin önemli bir belirleyicisi olduğu ve onu pozitif olarak etkilediği denilebilir. Bu kapsamda, kurmuş olduğumuz H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub>, H<sub>3</sub>, H<sub>4</sub> ve H<sub>5</sub> hipotezlerinin araştırmamızın sonuçlarına göre kabul edildiği ve bu sonuçların literatürdeki kısıtlı diğer araştırmalarla (Nazir, vd. 2016) uyum içinde olduğu söylenebilir.

Araştırmamız, işyerinde zararsız, kasıtsız ve doğal karşılanan nezaketsiz çalışan davranışlarının örgütsel sinizm gibi son derece olumsuz çalışan davranışlarına neden olabileceğini göstermesi ve her iki kavramla ilgili mavi yakalı çalışanlarla ilgili literatüre yapmış olduğu katkı açısından önem arz etmektedir. Özellikle yöneticiler, zararlı sinik çalışan davranışlarına etkisi açısından işyeri nezaketsizliğini önleyici tedbirler almalıdır. Hem yöneticiler hem de tüm çalışanlar, işyerinde sergilenen kaba davranışların zararsız ve doğal bir davranış değil, tam aksine birçok olumsuz sonucun nedeni olabileceğinin farkında olmalıdırlar. Araştırmamızın Bursa ilinde, imalat sektöründe ve kısıtlı sayıda mavi yakalı çalışan üzerinde yapılması nedeniyle sınırlılıklar içerdiği düşünülmektedir. Araştırmamıza konu olan her iki kavram ile ilgili gelecekteki araştırmalar, daha geniş bir örneklem üzerinde ve bireysel, kültürel ve örgütsel farklı değişkenlerle birlikte yapılabilir.

### Kaynakça

- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: bases and consequences. generic, social, and general. *Psychology Monographs*, 126(3), 269-292.
- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452-471.
- Anjum, M. A. Anjum P., & Ahmed, A. (2017). Relationship dynamics of burnout, turnover intentions and workplace incivility perceptions. *Business & Economic Review*, 9(3), 155-172.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Arslan, E. T. (2012). Süleyman demirel üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesi akademik personelinin genel ve örgütsel sinizm düzeyi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, (1), 12-27.
- Brandes, P., Dharwadkar, R., & Dean, J. W. (1999). Does organizational cynicism matter? employee and supervisor perspectives on work outcomes. *Eastern Academy Of Management Proceedings*, (8), 150-153.
- Cortina, L. M., & Magley, W. J. (2001). Incivility in the workplace: incidence and impact, *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64-80.
- Dean J. W., Brandes, P., & Dharwakar R. (1998). Organizational cynicism. *The Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- Delen, M. G. (2011). Çalışma hayatında işyeri kaballığı olgusu. *Maliye Araştırma Merkezi Konferansları*, (53), 43-58.
- Erdoğan, P., & Bedük, A. (2013). Örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: sağlık sektöründe bir araştırma. *Sosyoteknik Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, 3(6), 17-36.
- Gül, H., & Ağıröz, A. (2011). Mobbing ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiler: hemşireler üzerinde bir uygulama. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Akademisi Dergisi*, 13(2), 27-45.
- İslamoğlu, H., & Alnıaçık, Ü. (2014). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. (4. Baskı), İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kanten, P. (2014). İşyeri nezaketsizliğinin sosyal kaytarma davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal tükenmenin aracılık rolü. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 11-26
- Kaşalak, G., & Aksu, M. B. (2014). Araştırma görevlilerinin algıladıkları örgütsel desteğin örgütsel sinizm ile ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 14(1), 115-133.
- Lim, S., Cortina, L. M., & Magley, V. J. (2008). Personal and workgroup incivility. impact on work and health outcomes. *Journal of Applied Psychology*, (93), 95-107.



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

- Jiménez, P., Dunkl, A., & Peißl, S. (2015). Workplace incivility and its effects on value congruence, recovery-stress-state and the intention to quit, *Psychology*, (6), 1930-1939.
- Nafei, W. A. (2013). Examining the relationship between organizational cynicism and organizational change: a study from egyptian context. *Journal of Business Administration Research*, 2(2), 1-12.
- Nazir, T., Norulkamar B. U. & Ahmed, U. (2016). Interrelationship of incivility, cynicism and turnover intention, *International Review of Management and Marketing*, 6(1), 146-154.
- Polatçı, S., & Özçalık, F. (2013). Yapısal ve psikolojik güçlendirmenin işyeri nezaketsizliği ve tükenmişliği etkisi. *İşletme Bilimi Dergisi*, 1(2), 17-34.
- Reich, T.G., & Herscovis, M. S. (2015). Observing workplace incivility and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 203-215.
- Seçil, B. T. (2014). İşyeri nezaketsizliğini öngören örgütsel ve durumsal önceller ile çalışanların davranışsal sonuçları arasındaki ilişkinin ve sosyopsikolojik kaynakların rolünün incelenmesi: sağlık kurumlarında yapılan bir araştırma. *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 16(03), 60-75.
- Tayfun, A., & Çatır, O. (2014). Hemşirelerin örgütsel sinizm düzeylerinin incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 347-365.
- Yıldız, K. (2013). Örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki, *Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish*, 8(6), 853-879.



## HEKİMLERE YÖNELİK İŞYERİNDE ŞİDDETİN ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Gökhan KENAR

Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, gokhankenarr@gmail.com

Dr. Gizem ÖZDEMİR

Bucak Devlet Hastanesi, gzm.kbts@gmail.com

### Özet

İşyerinde şiddet, çalışma ortamında maruz kalınan psikolojik ve fiziksel olaylardır. Özellikle sağlık sektöründe sıklıkla meydana gelmektedir. İşyerinde şiddet olaylarının örgütsel ve bireysel pek çok faktör açısından araştırılması önemlidir. Algılanan örgütsel destek çalışanların övgü ve onay ihtiyaçlarını karşılayan, birey ile örgüt arasındaki etkileşimi geliştiren bir kavramdır. Araştırmanın amacı hekimlere yönelik işyerinde şiddetin algılanan örgütsel destek üzerindeki etkisini incelemektir. 464 hekimin katılımıyla yapılan bu çalışma nicel veri toplama aracı olan anket formu ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre; hasta ve hasta yakını kaynaklı fiziksel ve sözel şiddetin ve iş yerinde cinsel şiddetin algılanan destek üzerinde olumlu, yönetici kaynaklı fiziksel ve sözel şiddetin ise algılanan örgütsel destek üzerinde olumsuz etkisi bulunmaktadır ( $p<0,05$ ).

**Anahtar Kelimeler:** İşyerinde şiddet, algılanan örgütsel destek, hekime yönelik şiddet

### 1. Giriş

Günümüzde sağlık sektöründe birçok sorun yaşanmaktadır. Bu sorunlardan biri de gün geçtikçe artan sağlık çalışanlarına karşı şiddettir. WHO (2002: 5) göre şiddet; kişiye ve bir gruba yönelik fiziksel veya fiziksel olmayan gücün kasıtlı kullanımı ya da kullanımıyla ilgili tehdit edilmesi olup yaralanmaya, ölüme, psikolojik zarara sebep olabilen davranışlardır. Sağlıkta şiddet, bu sektörde çalışanların yaralanmasına, sakatlanmasına ve hatta hayatlarını kaybetmesine yol açtığı görülmektedir. Çalışma ortamlarındaki sağlık çalışanlarına karşı şiddet riski son yıllarda yaygın bir endişe





## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

kaynağı olmaktadır (Health Services Advisory Committee, 1987; Harrington, 1990; Hobbs, 1996). Bu endişe kaynağının giderilmesi için çalışanların, örgütün desteğini hissetmeleri önemlidir. Çalışanların iş ortamlarında mutlu ve huzurlu hissetmesi, var olma ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlayan algılanan örgütsel destek sağlık sektöründeki şiddet olaylarında değerlendirilmesi gereken bir kavramdır. Bireylerin örgütlerin desteğini arkasında hissetmeleri şiddet olaylarının etkisinin azaltılmasında önemli rol üstleneceği düşünülmektedir.

Bu çalışmanın amacı hekimlere yönelik işyerinde şiddet olaylarının algılanan örgütsel destek üzerindeki etkisini incelemektedir. Çalışmada ilk olarak kavramları açıklamaya yönelik literatüre sonrasında hekime yönelik işyerinde şiddetin algılanan örgütsel destek üzerindeki etkisine yönelik saha araştırmasına yer verilmiştir.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **2.1. İşyerinde Şiddet**

İşyerinde şiddet kavramı bireyler için fiziksel veya psikolojik zarara neden olan herhangi bir eylem ve olaylar olarak tanımlanmaktadır (Wiskow, 2003: 7). İşyerinde şiddet, çalışma ortamında yaşanan şiddet olaylarını ifade etmekte yaygın şekilde kullanılmaktadır. Bu kavram çalışanların işleriyle ilgili durumlarda iyi olma halinin, güvenliğinin veya sağlık durumunun tehlikede olabileceği, saldırıya uğradıkları doğrudan veya dolaylı olarak tehdit edildikleri, çeşitli şekillerde istismar edildikleri olaylardan oluşmaktadır. (Arslan, 2016: 10).

Şiddet kavramı birçok alt tipten oluşmakta, her birinin oluş mekanizmasında farklılık görülmektedir. Şiddetin, sağlık sektöründe hangi alt tipiyle etkili olduğunu incelendiğinde tepkisel şiddet ve öç alıcı şiddetin ön planda olduğu görülmektedir. Tepkisel şiddet, çeşitli şekillerde meydana gelebilen ve kişinin varoluşunu koruma içgüdüleriyle gösterilen bir şiddet türüdür. Yaşamın devamlılığını sağlama içgüdüleriyle ve korkuyla tetiklenen bu şiddet türü, bireylere kendisiyle/hastasıyla yeteri kadar ilgilenilmediğini düşünülerek uygulanmaktadır. Öç alıcı şiddet ise, görülen zarar sebebiyle ortaya çıkan şiddet olarak ifade edilmektedir. Bu şiddet türü sosyo-kültürel



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

düzey artıkça görülme olasılığı azalmaktadır (Fromm, 1990: 21-24). Şiddetin sebepleri incelendiğinde ise, yasa dışı isteklerin; muayene önceliği tanınması, muayene kayıt esnasında kimlik beyanıyla ilgili kuralların uygulanmaması, muayene olmadan ya da muayene bulgularına uygun olmayan ilaçların yazılması önemli bir yer tutmaktadır (Avcı vd., 2015: 213).

Sağlıkta şiddet tek başına bir konu değildir. Toplumsal yapının da etkisi bulunmaktadır. İlhan vd. (2013) yaptığı çalışmaya göre katılımcıların %93.2'si aile bireylerine şiddet uygulamanın doğru olmadığını düşündüklerini belirtirken %42.6'sı ise sürekli olarak şiddete maruz kaldığını ifade etmiştir. Bu durum toplumumuzda şiddetin düşünce bazında onaylanan bir kavram olmakla birlikte sorunların çözümünde yaygın olarak kullanılan bir yöntem olduğunu işaret etmektedir.

Şiddete uğrama durumunda hekimlerin şikayette bulunma oranı düşük olmasının yanı sıra algılanan örgütsel desteğin yeterli olmadığı, yapılan şikayetlerin %20'si için adli işlem başlatıldığı ifade edilmektedir (Adaş vd., 2008). Hekimler, şiddet olaylarında sonuca varılamayacağını düşünerek az şikâyetle bulunmakta ve başvuru şikayetlerin ise az bir kısmında adli işlem yapılmaktadır. Şiddet olaylarında verilen cezalar yeterli olmamakla birlikte topluma duyurulmasında da sıkıntılar yaşanmaktadır. Hasta hakları kavramının, hastaların sağlık çalışanlarına istediğini yaptırması olarak yansıtılması, hasta sorumluluklarından ve sağlık çalışanlarının haklarından bahsedilmemesi sağlıkta şiddet olaylarını artırıcı faktörler arasında yer almaktadır (Özcan ve Yavuz, 2017: 71).

### **2.2. Algılanan Örgütsel Destek**

Algılanan örgütsel destek (AÖD); çalışanların övgü ve onay ihtiyaçlarını karşılayan, kendilerini örgütün üyesi olarak benimsemelerini sağlayan ve kurumlarına olumlu yönde bağlılık geliştirmelerine katkı veren duygular olarak tanımlanmaktadır. AÖD, bir çalışanın örgütteki davranışlarının çeşitli yönlerinden etkilemektedir. Bunun sonucu olarakta çalışanların bu davranışların altında yatan örgütsel nedenleri yorumlaması çeşitlilik göstermektedir (Eisenberger vd., 1986: 501). AÖD'in bireye özgü bir duygu olmakla birlikte, (Büyüköze ve Kavak, 2017: 3) bir bütün olarak örgütü de ilgilendirmektedir (Randall vd., 1999: 163).



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

AÖD temeli sosyal değişim, karşılıklılık normu, örgütsel destek, lider-üye değişimi ve ERG kuramlarına dayanmaktadır. Sosyal değişim kuramına göre; bireyler gelecekte fayda sağlayacağına inandıkları faaliyetleri gönüllü olarak gerçekleştirmektedir. Karşılıklılık temeline dayalı olan bu kuramda sosyal ilişkiler, tarafların ödüllendirilme beklentisi etrafında toplanmaktadır (Alpaslan vd. 2014: 116). Bir diğer kuram olan karşılıklılık normu kuramı; bireylerin elde ettiği yararlar karşılık olumlu davranış sergilemesidir (Gouldner, 1960). Bu kurama göre çalışanlar, yöneticilerinden algıladıkları adil davranışlara olumlu şekilde karşılık verme ihtiyacı hissetmektedir (Gürbüz, 2006: 53). Örgütsel destek kuramı AÖD'in altında yatan psikolojik süreçleri ele almaktadır. Bu kurama göre çalışanlar örgüt faaliyetlerinin kendileri için faydalı olmasına yüksek derecede performans ve bağlılık göstererek karşılık vermektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 699). Lider-üye değişimi kuramı, yönetici ve çalışan arasındaki ilişkinin ve etkileşimin kalitesiyle ilgilenir (Scandura vd., 1986: 580). ERG kuramı ise insanların ihtiyaçlarını var olma, ait olma ve gelişme olma üzere üçe ayırmaktadır (Steers vd., 2004). Bu kurama göre çalışanların ihtiyaçlarının en önemli yönü kişilerarası yüksek kaliteli ilişkilerdir (Liu, 2004: 23).

AÖD artan çaba, katılım ve örgütün hedefleri ile özdeşleşme gibi daha yüksek düzeyde çalışan bağlılığı ile yakından ilişkisi sebebiyle işletmelere ve yöneticilere yöneliktir. Ayrıca, çalışanların örgütsel destek algısı yöneticiler için nispeten kolay olabileceğinden geliştirilmesi önemlidir (Johlke vd., 2002: 117). Algılanan örgütsel destekle ilgili yapılan çalışmalarda ifade edildiği gibi; çalışanların örgütlerindeki destek algılarının pozitif yönde artırılması olumlu davranışların sergilenmesi açısından önemlidir. Çalışanların örgüte olan katkılarına, mutluluklarına ve iş güvenliklerinin sağlanmasına önem verildikçe örgütsel destek algıları artmaktadır. Böylece çalışanlar örgüt içerisinde olumlu davranışlar sergilemektedir (Barutcu, 2015: 60).

### **3. Araştırma Metodolojisi**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı**

İşyerinde şiddet davranışları son yıllarda gittikçe artmaktadır. Özellikle sağlık sektörü gibi örgüt yapılarının karmaşık, insanların birbirleriyle etkileşimlerinin yüksek ve 24



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

saat sürekli faaliyet gösteren alanlarda bu davranışları önlemek veya kontrol etmek önem taşımaktadır (Akyön, 2008: 111). İş yerinde şiddet davranışları örgütsel yapıya ve kurum ile çalışan arasındaki iletişim kanallarına zarar vermektedir. Bu çalışmanın amacı hekimlere yönelik işyerinde şiddetin algılanan örgütsel destek üzerindeki etkisini incelemektir. İş yerinde şiddet ve algılanan örgütsel destek arasındaki nedensellik ilişkisini ortaya koymak amacıyla yönelik olarak kurulan hipotezler aşağıdaki gibi ifade edilmektedir:

**H<sub>1</sub>:** Hasta ve hasta yakını kaynaklı fiziksel ve sözel şiddetin algılanan örgütsel destek üzerinde olumlu etkisi vardır.

**H<sub>2</sub>:** Yönetici kaynaklı fiziksel ve sözel şiddetin algılanan örgütsel destek üzerinde olumsuz etkisi vardır.

**H<sub>3</sub>:** İş yerinde cinsel şiddetin algılanan örgütsel destek üzerinde olumlu etkisi vardır.

**H<sub>4</sub>:** Çalışan kaynaklı fiziksel ve sözel şiddetin algılanan örgütsel destek üzerinde olumlu etkisi vardır.

### **3.2. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenin Türkiye'nin çeşitli il, ilçe ve köylerinde görev yapan hekimlerden oluşmaktadır. TÜİK'in 2016 verilerine göre Türkiye'de 144827 hekim görev yapmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise 464 hekimden oluşmaktadır. Evren içerisinde seçilebilecek yeterli örneklem sayısının 381 olduğu düşünüldüğünde seçilen örneklem büyüklüğünün yeterli düzeyde olduğu görülmektedir (Gülbüz ve Şahin, 2016: 132).

Araştırmanın verilerini toplamak amacıyla taşıyan anket formu internet üzerinden oluşturularak sosyal medya aracılığıyla hekimlere ulaştırılmıştır. Kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak toplanan anket formlarından eksik veya doldurulmamış olanlar analize dâhil edilmemiştir.

### **3.3. Veri Toplama Araçları**



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

Araştırma nice veri toplama aracı olan anket formu kullanılarak yapılmıştır. Anket formunun ilk kısmında katılımcıların maruz kaldıkları işyerinde şiddet davranışlarını tespit etmek amacıyla “İşyerinde Şiddet Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçek; Akyön (2008)’ün “İşyerinde Şiddete Karşı Çalışanların Bireysel Çatışma Yönetimi Yaklaşımları Sağlık Sektöründe Bir Araştırma” isimli çalışmasında oluşturulmuştur. Ölçek hasta ve hasta yakını kaynaklı fiziksel ve sözel şiddet, yönetici kaynaklı fiziksel ve sözel şiddet, işyerinde cinsel şiddet, çalışan kaynaklı fiziksel ve sözel şiddet, iletişim araçları ve dedikodu yoluyla psikolojik şiddet olmak üzere beş faktörden oluşmaktadır. Anket formunun ikinci kısmında katılımcıların algılanan örgütsel destek düzeylerini ölçmek amacıyla Eisenberger vd. (1986) tarafından geliştirilen “Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği” kullanılmıştır. 8 madde ve tek boyuttan oluşan bu ölçekte, 4 adet ters soru bulunmaktadır. Anket formunun son kısmında ise katılımcıların demografik özelliklerini tespit etmek amacıyla bir takım ifadeler yer verilmiştir.

Her iki ölçekte 5’li likert tipi derecelendirmeye düzenlenmiştir. Katılımcılardan ifadeleri okuyarak; “kesinlikle katılıyorum 5”, “katılıyorum 4”, “az katılıyorum 3”, “katılmıyorum 2” ve “kesinlikle katılmıyorum 1” seçeneklerinden birini işaretlemeleri istenmiştir. Analizlere geçilmeden önce ters kodlama işlemleri yapılmıştır.

### **3.4. Verilerin Analizi**

Araştırma kapsamında toplanan 464 anket verisinin analizi için SPSS 22.0 paket programı kullanılmıştır. Verilerin analizine geçilmeden önce gerekli olan normallik testlerine bakılmıştır. Buna göre verilerin normal dağılım gösterdikleri tespit edilmiştir. Ankette yer alan ifadelerin geçerlilik ve güvenilirliklerini tespit etmek amacıyla Cronbach’s Alfa güvenilirlik testinden, verileri analiz yapmak için uygunluğunu ve yeterliliğini tespit etmek amacıyla KMO ve Bartlett’s Küresellik testinden, her iki ölçeğin yapı geçerliliğini tespit etmek amacıyla açıklayıcı faktör analizinden (AFA), ölçeklerdeki alt boyutlar arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla çoklu korelasyon testinden ve kavramlar arasındaki nedensellik ilişkisini ortaya koymak amacıyla çoklu regresyon testinden faydalanılmıştır.

### **3.5. Araştırmanın Bulguları**



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Araştırmaya katılan hekimlerin %59,1'inin kadın, %40,9'unun ise erkek olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların %14,9'unun 24-29, %28,4'ünün 30-35, %30'unun 36-41, %12,9'unun 42-47, %13,8'inin ise 48 yaş ve üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların %76,7'si evli, %23,3'ü ise bekârdır. Katılımcıların %19,6'sının 0-5 yıl arası, %29,7'sinin 6-11 yıl arası, %22'sinin 12-17 yıl arası ve %28,7'sinin ise 18 yıl ve üzerinde mesleki tecrübeye sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların %5,2'sinin öğretim üyesi, %48,5'inin uzman doktor, %11,6'sının araştırma görevlisi, %34,7'sinin ise pratisyen hekim olduğu tespit edilmiştir. Hekimlerin %12,5'i tıp fakültesi hastanesi, %25'i eğitim ve araştırma hastanesi, %30,2'si devlet hastanesi, %8,6'sı özel hastane ve %21,1'inin ise aile sağlığı merkezinde görev yaptığı görülmektedir. Hekimlerin %73,9'u il, %23,9'u ilçe, %2,2'si ise köyde görev yapmaktadır.

Tablo 1'de işyerinde şiddet ölçeğine ait AFA ve güvenilirlik katsayılarına yer verilmiştir. Bu ölçeğin faktör analizinde faktörlerin doğru bir şekilde dağılımını sağlamak amacıyla "Hasta11", "İlet1" ve "İlet2" ifadeleri analizden çıkarılmıştır. Bu sonuçlara göre toplam varyans açıklama oranı %68,27'dir. KMO değeri 0,933'tür ( $p<0,01$ ). Ölçeğin tamamının Cronbach's Alfa güvenilirlik katsayısı 0,94'tür. Faktörlerin ise sırasıyla 0,94; 0,92; 0,83 ve 0,92'dir. Bu sonuçlara göre ölçeğin yeterli geçerliliğe ve güvenilirliğe sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 1. İşyerinde Şiddet Ölçeğinin KFA ve Güvenilirlik Değerleri**

| Alt Boyutlar | Hasta | Yönetici | Cinsel | Çalışan |
|--------------|-------|----------|--------|---------|
| Hasta2       | 0,873 |          |        |         |
| Hasta1       | 0,844 |          |        |         |
| Hasta3       | 0,833 |          |        |         |
| Hasta7       | 0,811 |          |        |         |
| Hasta9       | 0,801 |          |        |         |
| Hasta6       | 0,786 |          |        |         |
| Hasta5       | 0,717 |          |        |         |
| Hasta4       | 0,698 |          |        |         |
| Hasta8       | 0,665 |          |        |         |
| Hasta10      | 0,414 |          |        |         |
| Yonet5       |       | 0,822    |        |         |
| Yonet6       |       | 0,815    |        |         |
| Yonet7       |       | 0,794    |        |         |
| Yonet3       |       | 0,774    |        |         |

|                                                                                |                         |
|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| Yonet4                                                                         | 0,734                   |
| Yonet2                                                                         | 0,716                   |
| Yonet1                                                                         | 0,657                   |
| Yonet8                                                                         | 0,644                   |
| Yonet9                                                                         | 0,554                   |
| Cinsel2                                                                        | 0,846                   |
| Cinsel3                                                                        | 0,841                   |
| Cinsel1                                                                        | 0,740                   |
| Cinsel4                                                                        | 0,625                   |
| Calisan3                                                                       | 0,833                   |
| Calisan2                                                                       | 0,796                   |
| Calisan1                                                                       | 0,793                   |
| Varyans A. Oranı                                                               | 24,33 45,37 56,99 68,27 |
| Öz değerler                                                                    | 6,32 5,47 3,02 2,93     |
| Faktör Güvenilirliği                                                           | 0,94 0,92 0,83 0,92     |
| Ölçek Güvenilirliği                                                            | 0,94                    |
| KMO: 0,933 Bartlett's Sphericity Testi $x^2= 9258,64$ ; $df=325$ ; $sig=0,000$ |                         |

Tablo 2’de AÖD ölçeğine ait AFA ve güvenilirlik katsayılarına yer verilmiştir. Bu sonuçlara göre toplam varyans açıklama oranı %65,25’tir. KMO değeri 0,934’tür ( $p<0,01$ ). Ölçeğin Cronbach’s Alfa güvenilirlik katsayısı 0,92’dir. Bu sonuçlara göre ölçeğin yeterli geçerliliğe ve güvenilirliğe sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 2. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinin KFA Değerleri

| Alt Boyutlar                                                      | AÖD   |
|-------------------------------------------------------------------|-------|
| AOD5                                                              | 0,847 |
| AOD2                                                              | 0,835 |
| AOD4                                                              | 0,828 |
| AOD3                                                              | 0,821 |
| AOD8                                                              | 0,809 |
| AOD6                                                              | 0,797 |
| AOD1                                                              | 0,766 |
| AOD7                                                              | 0,754 |
| Varyans A. Oranı                                                  | 65,25 |
| Öz değer                                                          | 5,22  |
| Ölçek Güvenilirliği                                               | 0,92  |
| KMO: 0,934 Bartlett's Sphericity Testi $x^2= 2340,75$ ; $df=28$ ; |       |



sig=0,000

Tablo 3'te her iki ölçeğin faktörlerinin arasındaki ilişkiyi tespiti amacıyla yapılan korelasyon testinin sonuçlarına yer verilmiştir. Buna göre faktörler arasındaki anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir ( $p<0,01$ ).

**Tablo 3. Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri**

|                                   | Ort. | S.S. | 1        | 2        | 3        | 4        | 5 |
|-----------------------------------|------|------|----------|----------|----------|----------|---|
| <b>İşyerinde Şiddet Ölçeği</b>    |      |      |          |          |          |          |   |
| 1. Hasta ve Hasta Yakını Kaynaklı | 3,25 | 0,94 | 1        |          |          |          |   |
| 2. Yönetici Kaynaklı              | 2,66 | 0,99 | 0,539**  | 1        |          |          |   |
| 3. İş Yerinde Cinsel Şiddet       | 1,78 | 0,74 | 0,357**  | 0,449**  | 1        |          |   |
| 4. Çalışan Kaynaklı               | 1,71 | 0,73 | 0,396**  | 0,540**  | 0,552**  | 1        |   |
| <b>AÖD Ölçeği</b>                 |      |      |          |          |          |          |   |
| 5. AÖD                            | 2,49 | 0,90 | -0,217** | -0,551** | -0,157** | -0,278** | 1 |

\*\*  $p<0,01$

Tablo 4'te değişkenlere ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.  $VIF<10$  ve  $Tolerance>0,2$  olduğu görülmektedir. Buna göre kurulan modelde çoklu bağlantı problemi yoktur. Dublin Watson değeri de 1,974 olduğu için yeterli düzeyde olduğu görülmektedir.

İşyerinde şiddet ölçeğinin faktörlerinin AÖD üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla kurulan modelin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $F_{(4,450)}=49,515$ ;  $p<0,05$ ). Bu modele göre işyerinde şiddet ölçeğinin tüm faktörleri AÖD'i %30,6 oranında açıklamaktadır. Beta katsayılarına göre; hasta ve hasta yakını kaynaklı şiddetin AÖD'i olumlu yönde ( $\beta=0,103$ ;  $p<0,05$ ), yönetici kaynaklı şiddetin AÖD'i olumsuz yönde ( $\beta=-0,608$ ;  $p<0,05$ ), ve işyerinde cinsel şiddetin ise AÖD'i olumlu yönde ( $\beta=0,126$ ;  $p<0,05$ ), etkilediği tespit edilmiştir. Çalışan kaynaklı şiddetin AÖD üzerinde herhangi bir etkisi bulunmamaktadır. Bu sonuçlara göre  $H_1$ ,  $H_2$  ve  $H_3$  hipotezleri kabul edilmiş,  $H_4$  ise reddedilmiştir.

**Tablo 4. Çoklu Regresyon Analizi**

|                                   |                                                                                                                                                                               |             |              |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------|
| <b>Bağımlı Değişken:</b>          | <b>AÖD</b>                                                                                                                                                                    |             |              |
| <b>Bağımsız Değişkenler</b>       | <b><math>\beta</math></b>                                                                                                                                                     | <b>S.H.</b> | <b>p</b>     |
| <b>Hasta Şid.</b>                 | 0,103                                                                                                                                                                         | 0,045       | <b>0,028</b> |
| <b>Yönetici Şid.</b>              | -0,608                                                                                                                                                                        | 0,048       | <b>0,000</b> |
| <b>Cinsel Şid.</b>                | 0,126                                                                                                                                                                         | 0,060       | <b>0,009</b> |
| <b>Çalışan Şid.</b>               | -0,060                                                                                                                                                                        | 0,064       | 0,249        |
| <b>Sabit</b>                      |                                                                                                                                                                               | 0,137       | <b>0,000</b> |
| <b>Regresyon Modelinin Özeti:</b> | <b><math>R^2=0,306</math> Düz. <math>R^2=0,299</math> <math>F(4,450)=49,515</math> <math>DW=1,974</math><br/> <b><math>p&lt;0,05</math> VIF&lt; 10 Tolerance&gt; 0,2</b> </b> |             |              |

#### 4. Sonuç ve Tartışma

Sağlık sektöründe özellikle son yıllarda artan işyerinde şiddet olaylarının nedenlerinin araştırılması ve bunlara çözüm üretilmesi önemli bir konudur. Bu çalışmada işyerinde yaşanan şiddet olayları; hasta ve hasta yakını, yönetici, cinsel ve çalışan kaynaklı şiddet boyutları açısından ele alınmıştır. Çalışmanın amacı ise işyerinde şiddet olaylarının algılanan örgütsel desteğe etkisini incelemektir.

Araştırmanın sonuçlarına göre hekimler en fazla hasta ve hasta yakını kaynaklı fiziksel ve sözel şiddete maruz kalmaktadır. Seyran vd. (2018: 26) çalışmasında; hasta ve hasta kaynaklı fiziksel ve sözel şiddetin nedenlerini işyerinin yoğunluğu, sosyo-kültürel farklılıklar, hastaların sürekli işlerini yaptırma istekleri, hastaların sağlık sistemini ve haklarının tam olarak bilmemesinden kaynaklandığını ifade etmektedir. Bunu yönetici kaynaklı fiziksel ve sözel şiddet takip etmektedir. İşyerinde cinsel ve çalışan kaynaklı sözel ve fiziksel şiddet ise, diğer şiddet türlerine göre daha alt seviyededir. Dursun (2012: 110) çalışmasında en az karşılaşılan şiddet türünün cinsel şiddet olduğunu ifade etmektedir. Bu çalışma, sonuçları destekler niteliktedir. Çalışanların algıladıkları örgütsel destek düzeylerinin ise, düşük olduğu göze çarpmaktadır.

İşyerinde şiddet olaylarının algılanan örgütsel destek üzerindeki etkisine bakıldığında; hekimlerin hasta ve hasta yakını kaynaklı sözel ve fiziksel şiddete maruz kaldıklarında örgütlerinden algıladıkları desteğin olumlu yönde olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde işyerinde yaşanan cinsel şiddet olaylarında hekimlerin örgütlerinden aldıkları destek olumlu yöndedir. Hekimler yönetici kaynaklı sözel ve fiziksel şiddete uğradığında ise, algılanan örgütsel desteğin olumsuz yönde olduğu tespit edilmiştir. Bunun sebebi yönetici baskısı ve kapalı sistemin getirdiği katı hiyerarşik yapı olabilir.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Araştırmada bir takım kısıtlamalar bulunmaktadır. Bu çalışma Türkiye genelinde hekimlerin tamamını kapsadığı için bu alanda belirli sağlık kuruluşlarına genellenmesi zorlaşmaktadır. Diğer bir kısıt ise araştırmanın yalnızca elektronik ortamda yapılmasıdır. Elden dağıtılacak anket formlarıyla yapılacak çalışmalar farklı sonuçlar verebilir.

### Kaynakça

- Adaş, E. B., Elbek, O. & Bakır, K. (2008). Hekimlere yönelik şiddet ve hekimlerin şiddet algısı-sağlık sektöründe şiddet raporu-1. TTB Gaziantep-Kilis Tabip Odası.
- Akyön, F. V. (2008). İşyerinde şiddete karşı çalışanların bireysel çalışma yönetimi yaklaşımları; sağlık sektöründe bir araştırma. (Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul.
- Alparslan, A. M., Can, A. & Oktar, Ö. F. (2014). Algılanan örgütsel desteğin yardım etme davranışına etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü: Hastane çalışanları üzerine bir araştırma. ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources, 16(2), 113-128.
- Arslan, E. (2016). Otel işletmelerinde işyerinde şiddet üzerine bir araştırma. (Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi SBE, Eskişehir.
- Avcı, N., Arslan, M. K., Timlioğlu, S. I., Tay, S., Meriç, K., Ertenü, M. & Yekeler, I. (2015). 2012-2015 Yılları arasında Haydarpaşa Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi'ndeki beyaz kod bildirimleri. Health Care, 2(4), 211-214.
- Büyükgoze, H. & Kavak, Y. (2017). Algılanan örgütsel destek ve pozitif psikolojik sermaye ilişkisi: Lise öğretmenleri örnekleminde bir inceleme. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 23(1), 1-32.
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A. & Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. Journal of Organizational Behavior, 18(2), 159–180.



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

- Derinbay, D. (2011). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algıladıkları örgütsel destek düzeyleri. (Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi SBE Denizli.
- Dursun, S. (2012). İşyeri şiddetinin çalışanların tükenmişlik düzeyi üzerine etkisi: Sağlık sektöründe bir uygulama. Çalışma İlişkileri Dergisi, 3(1), 105-115.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. Journal of Applied Psychology, 7, 500–507.
- Fromm, E. (1990). Sevginin ve şiddetin kaynağı. (Y. Salman ve N. İçten, Çev.), İstanbul: Payel.
- Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. American Sociological Review, 25(2), 161-178.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 3(1), 48-75.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2016). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri felsefe-yöntem-analiz. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- İlhan, M. N., Çakır, M., Tunca, M. Z., Avcı, E., Çetin, E., Aydemir, Ö., Asuman, T. & Bumin, M. A. (2013). Toplum gözüyle sağlık çalışanlarına şiddet: Nedenler, tutumlar, davranışlar. Gazi Medical Journal, 24(1), 5-10.
- Liu, W. (2004). Perceived organizational support: Linking human resource management practices with important work outcomes. (Doctor of Philosophy), University of Maryland.
- Johlke, M. C., Stamper, C. L. & Shoemaker, M. E. (2002). Antecedents too boundary-spanner perceived organizational commitment. Journal of Managerial Psychology, 17(2), 116-128.
- Özcan, F. & Yavuz, E. (2017). Türkiye’de sağlık çalışanları şiddet tehdidi altında. The Journal of Turkish Family Physician, 8(3), 66-74.
- Randall, M. L., Cropanzano, R., Bormann, C. A. & Birjulin, A. (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

performance, and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 159–174.

Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.

Scandura, T. A., Graen, G. B. & Novak, M. A. (1986). When managers decide not to decide autocratically: An investigation of leader–member exchange and decision influence. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 579.

Seyran, F, Gözlü, M. & Ready, F. (2018). İş yerinde fiziksel şiddete maruz kalmış sağlık personelinin şiddet algısı ve boyutu üzerine nitel bir araştırma. *Sağlık ve sosyal politikalara bakış*, 2(1), 8-29.

Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). The future of work motivation theory. *Academy of Management Review*, 29(3), 379-387.

Wiskow, C. (2003). Guidelines on workplace violence in the health sector: Comparison of major known national guidelines and strategies: United Kingdom, Australia, Sweden, USA.

World Health Organization, (2002). World report on violence and health. Geneva: World Health Organization.

Zahid, M. A., Al-Sahlawi, K. S., Shahid, A. A., Al-Ajmi, M. T. & Awadh, J. A. (1999). Violence towards doctors: prevalence and effects. *Hospital Medicine*, 60(6), 414-418.



## KİŞİLERARASI DUYGU DÜZENLEME ÖLÇEĞİNİN TÜRKÇEYE UYARLANMASI

**Prof. Dr. Güler İSLAMOĞLU**

*Marmara Üniversitesi, gislamoglu@marmara.edu.tr*

**Prof. Dr. E. Serra YURTKORU**

*Marmara Üniversitesi, syurtkoru@marmara.edu.tr*

### Özet

Bu araştırmada kişilerarası duygu düzenlemeyi ölçmek için Hofmann, Carpenter ve Curtiss (2016) tarafından geliştirilen ölçeğin Türkçeye uyarlanması hedeflenmiştir. Bu amaçla Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesinde okuyan toplam 600 öğrenciye ölçek dağıtılmıştır ve % 80 oranında geri dönüş olmuştur. Yapılan keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda kişilerarası duygu düzenleme ölçeğinin sadece dört madde çıkartılarak özgün boyutlarıyla geçerli ve güvenilir olduğu görülmüştür. Ölçeğin boyutları olumlu duygulanımı geliştirmek (enhancing positive affect), görüş alma (perspective taking), yatıştırma (soothing) ve sosyal modelleme (social modeling) olarak adlandırılmaktadır. Uygulama sonuçları ölçeğin Türkçede kuramsal modeliyle uygulanabileceğini desteklemekle birlikte çalışmada özgün boyut adları yerine Türkçede boyutlara farklı ad verilmesi önerilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** *Duygu Düzenleme, Kişilerarası Duygu Düzenleme Ölçeği (KDDÖ), Geçerlilik, Güvenirlilik, Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)*

### 1. Giriş

Duygu düzenleme konusu insanların başkaları ile ilişkilerini yönetmeleri açısından çok önemli bir rol oynamasına rağmen bu konuda yapılan araştırmalar duygu düzenlemeyi kişilerarası ilişkilerde çok yakın bir geçmişte ele almaya başlamıştır (Dixon-Gordon, Bernecker, ve Christensen, 2015). Bu konuda ilk çalışmalar Williams'ın (2007) kişilerarası duygu yönetimi (*Interpersonal Emotion Management (IEM)*) ve Niven, Totterdell ve Holman'ın (2009, 2011) başkalarının ve kendinin duygularını düzenleme (*Emotion Regulation of Others and Self (EROS)*) konulu araştırmalardır. Kişilerarası



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

duygu düzenlemeyi ölçmek için Hofmann, Carpenter ve Curtiss (2016) tarafından geliştirilen ölçek bu diğer ölçeklerden farklı olarak kişinin başkalarını kullanarak kendi duygularını düzenlemesi konusuna odaklanmıştır.

Bu araştırmada kişilerarası ilişkileri etkili bir şekilde yönetebilmek için kişinin öncelikle kendi duygularını düzenlemesinin öneminden hareketle Hofmann, Carpenter ve Curtiss (2016) tarafından geliştirilen ölçeğin Türkçeye uyarlanması amaçlanmıştır.

### 2. Kavramsal Çerçeve

Duygu yönetimi kişinin kendisinde veya karşısındaki kişide duygusal tepki vermeden önceki öncülleri veya duygu unsurlarını manipüle etmesi anlamına gelmekle birlikte (Gross ve Levenson, 1993); duygu yönetimi konusunda yapılan ampirik araştırmaların çoğunluğu kişinin kendi olumsuz, istenmeyen duygularını yönetmesi üzerinde odaklanmıştır (Gross, 1998). Kişinin karşısındakinin duygularını yönetme becerisi de incelenmiş ve bazı belirli iş ortamlarında başkasının duygusunu yönetme stratejilerinin altını çizen araştırmalar yapılmıştır. Hukuk firmalarında karşılıklı baş etme stratejileri (Lively, 2000), hukuk stajyerliğinde üstünün duygularını yönetme (Pierce, 1995), sağlık alanında etkileşimlerde mizah (Francis, Monahan, ve Berger, 1999), kasiyerin duygusunu etkileyen müşteri davranışı (Rafaeli ve Sutton, 1990) gibi konular bu araştırmalara örnek verilebilir. Ancak, başkasının duygusunu yönetme konusunu tümüyle kapsayan bir teorik çerçeve veya davranış stratejilerini araştıran bir ölçek ortaya çıkmamıştır. Bu konuda ilk çalışmalar Williams'ın (2007) **Kişilerarası Duygu Yönetimi** (*Interpersonal Emotion Management* (IEM)) ve Niven, Totterdell ve Holman'ın (2009, 2011) **Başkalarının ve Kendinin Duygularını Düzenleme** (*Emotion Regulation of Others and Self* (EROS) adlı çalışmalarıdır.

Gross'un (1998) kendi duygularını düzenleme çalışmasına dayanarak Williams (2007) karşısındakisinin olumsuz duygularını yönetmek için kullanılan kişilerarası duygu yönetimi stratejileri ve belirli davranış stratejilerini kapsayan **Kişilerarası Duygu Yönetimi Teorisi**'nin yapısını oluşturmuştur. Kişinin işyerinde, kendisinin istenmeyen duygularını yönettiği taktikleri kullanarak karşısındakinin duygularını da yöneteceği düşüncesine dayanarak (Francis, 1997; Lively, 2000; Thoits, 1996) Gross'un (1998) dört stratejisini Williams (2007) başkaları tarafından algılanan tehditleri yönetmek için





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

kullanılan davranış stratejileri olarak konumlandırmıştır. Bu dört strateji: 1) **durumu değiştirme** (*situation modification*) yani duygusal etkiyi azaltmak için sorunu değiştirmek veya ortadan kaldırmak, 2) **dikkat dağılması** (*attentional deployment*), yani hedefin dikkatini daha hoş bir duruma yönlendirme 3) **bilişsel değişim** (*cognitive change*), yani durumu tekrar daha olumlu olarak değerlendirmek 4) **duygusal tepkiyi yumuşatmak** (*modulating the emotional response*), yani duygusal tepkiyi bastırmak. Bu stratejiler karşıdaki kişinin olumsuz duygularına yönelerek kişinin olumsuz duygularını azaltmak kadar olumlu duyguları arttırmak için de kullanılmaktadır.

Gross (2002) **duygu düzenlemeyi** (*emotion regulation*) kişinin sahip olduğu duyguları, bu duyguları ne zaman hissettiği, nasıl deneyimlediği ve ifade ettiğini etkileme süreci olarak tanımlar. Kişinin kendi zihninde oluşan duyguları düzenleme modeli kişinin duygularının oluşumu sürecindeki farklı evrelerde düzenlenebileceğini varsayar ki bu evreler durumun seçilmesi, durumun değiştirilmesi, dikkatin dağıtılması, bilişsel değerlendirmenin değiştirilmesi ve tepkilerin yumuşatılmasını kapsar. Bu stratejiler süreç içerisinde duygunun oluşumunun zamanlamasına göre **tepki odaklı** ve **öncül odaklı** stratejiler olmak üzere ikiye ayrılır. Öncül odaklı stratejiler, duygusal tepki harekete geçmeden oluşur, “durumu düzeltme”, “dikkati dağıtma” veya “durumu tekrar bilişsel değerlendirme” gibi taktikleri kapsarken, “bastırma” gibi tepki odaklı stratejiler tepki eğilimleri kendini göstermeye başladıktan sonra duyguların ifadesini veya deneyimlenmesini değiştirmeyi hedefleyen çabaları kapsar.

Duygu düzenleme konusunda çok önemli bir yeri olmasına rağmen, araştırmacılar çok yakın bir geçmişte bu sürecin yetişkinlerde kişilerarası ilişkilerde oynadığı rolü incelemeye başlamışlardır (Dixon-Gordon, Bernecker, ve Christensen, 2015). Zaki ve Williams (2013) kişilerarası duygu düzenleme konusunu **iç odaklı-dış odaklı** (*intrinsic-extrinsic*) ve **tepkiden bağımsız-tepkiye bağımlı** (*response independent-response dependent*) stratejiler olarak yapılandırmışlardır. “İç odaklı kişilerarası düzenleme” başkasının yardımını alarak kişinin kendi duygularını düzenlemesini işaret ederken, “dış-odaklı duygu düzenleme” kişinin başkalarının duygularını düzenlemesini işaret eder. Bu süreçler de tepkiden bağımsız veya tepkiye bağımlı olabilir. Eğer karşıdaki kişinin belirli bir tepkisine bağlı olarak oluşan bir süreç ise “tepki bağımlı” iken etkileşimdeki kişinin herhangi bir tepkisine gerek duyulmadan gelişen bir süreç ise



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

“tepki bağımsız” olarak adlandırılmıştır. Bu model çok yakın bir tarihte kaygı ve duygu durumu düzensizliklerinin kişilerarası düzenlenmesi modeline uyarlanmıştır (Hofmann, 2014).

Bu alanda gelecekte yapılacak çalışmalar için en önemli sorun bu kavramı ölçmek için kullanılan ölçeklerin kısıtlılığıdır. Bu konuda kullanılan tek ölçek Niven, Totterdell, Stride ve Holman (2011) tarafından geliştirilen **Başkalarının ve Kendinin Duygularını Düzenleme** (*Emotion Regulation of Others and Self* (EROS)) ölçeğidir. Bu ölçek, iç odaklı ve dış odaklı duygu düzenleme stratejilerini ölçmek için oluşturulmuştur. Eğer duygulanımı iyileştirmek veya daha kötüleştirmek için hedef kişinin kendi duygulanımı ise iç-odaklı eğer hedef başkasının duygulanımı ise dış odaklı duygu düzenleme olarak sınıflanır. Buna bağlı olarak da araştırmacılar düzenleme stratejilerini **iç odaklı duygulanım iyileştirme** (*intrinsic affect-improving*) yani kişinin maksatlı olarak kendi duygulanımını iyileştirmesi, **iç-odaklı duygulanım kötüleştirme** (*intrinsic affect-worsening*) yani kişinin maksatlı olarak kendi duygulanımını kötüleştirmesi, **dış odaklı duygulanım iyileştirme** (*extrinsic affect-improving*) yani kişinin maksatlı olarak başkasının duygulanımını iyileştirmesi veya **dış odaklı duygulanım kötüleştirme** (*extrinsic affect-worsening*) yani kişinin maksatlı olarak başkasının duygulanımını kötüleştirmesi sınıflamasını yapmıştır. Bu ölçek yapısı araştırmacıların (Niven, Totterdell, Stride ve Holman, (2011)) kendilerinin oluşturduğu ikiye iki bir çerçeveye (iç/dış odaklı ve duygulanım iyileştirme/kötüleştirme) dayandırılmıştır. Ancak daha sonra araştırmacıları kişinin duygulanım kötüleştirme boyutu için ampirik sonuçların çok düşük olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca, kişinin kendi duygulanımını kötüleştirmesinin de nasıl olduğu pek açık olmadığı için bu konuda eleştiriler almışlardır

Çeçen (2006), üniversite öğrencilerinin (genç yetişkin) duygularını yönetme beceri düzeylerine ilişkin algılarını ölçebilmek için geçerli ve güvenilir bir ölçek geliştirmek amacıyla bir çalışma yapmıştır. Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesinin farklı bölümlerinde okuyan toplam 567 öğrenci arasında yapılan çalışma sonucu ölçek altı faktörlü bir yapı göstermiş ve bu faktörler sırasıyla “**Duyguları sözel olarak ifade edebilme**”, “**Duyguları tanıyabilme ve kabul**”, “**Duyguları olduğu gibi**



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

**gösterebilme”, “Olumsuz bedensel tepkileri kontrol edebilme”, “Başa çıkma” ve “Öfkeyi yönetme”** olarak isimlendirilmiştir.

Hofmann, Carpenter ve Curtiss (2016) Kişilerarası Duygu Düzenlemeyi ölçmek için kısa, geçerli ve güvenilir bir ölçek geliştirmeyi hedeflemişler ve kişinin başkalarını kullanarak kendi duygularını düzenlemesi konusuna odaklanmışlardır. Geliştirdikleri Kişilerarası Duygu Düzenleme Ölçeği (Interpersonal Emotion Regulation Questionnaire (IERQ)) dört boyut altında toplanan 20 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin boyutları **“olumlu duygulanımı geliştirmek”** (*enhancing positive affect*), **“görüş alma”** (*perspective taking*), **“yatıştırma”** (*soothing*) ve **“sosyal modelleme”**dir (*social modeling*).

Bu çalışmanın amacı Kişilerarası Duygu Düzenleme Ölçeğinin Türkçe çevirisinin geçerlik ve güvenilirlik testlerini yaparak ölçeğin Türkçeye kazandırılmasını sağlamaktır.

### 3. Araştırmanın Yöntemi

#### 3.1. Ölçme Aracı

Ölçüm aracı olarak, çalışmanın amacı doğrultusunda Hofmann, Carpenter ve Curtiss’in (2016) geliştirdiği Kişilerarası Duygu Düzenleme Ölçeği (Interpersonal Emotion Regulation Questionnaire (IERQ)) kullanılmıştır. Ölçek 20 ifaden oluşmaktadır ve anket formunda yer alan maddelere ilişkin cevaplar 5’li aralıklı ölçek üzerinden değerlendirilmiştir (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum).

#### 3.2. Örneklem

Araştırma, Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesinde okuyan ve çalışmaya katılmaya gönüllü lisans öğrencileri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Dağıtılan 600 anketten % 80 geri dönüş oranıyla 481 geçerli anket elde edilmiştir. Tanımlayıcı istatistik sonuçlarına göre, katılımcıların % 53,7’si kız % 46,3’ü erkek öğrencilerden oluşmaktadır. Öğrencilerin yaşları 18 ile 26 arasında değişmekte ve yaş ortalaması 20,90 ve standart sapması da 1,76 olarak bulunmuştur. Öğrencilerin % 43,2’si iş deneyimine sahip değilken % 56,8’i iş deneyimine sahiptir.

### 4. Bulgular



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Çalışmanın amacı ölçeğin Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirliğinin ortaya konması olduğu için ve bu ölçeğin daha önce Türkçe uygulandığına dair bir bilgiye erişemediğimiz için hem Keşfedici hem de Doğrulamalı Faktör Analizi kullanılmıştır.

Keşfedici faktör analizine yön veren veri setiyle, analiz sonucu ortaya çıkan boyutların doğrulanması uygun olmayacağı için öncelikle veri seti Bernoulli dağılımı kullanılarak rassal örneklem yöntemiyle iki veri setine bölünmüştür (Hair, Black, Babin ve Anderson, 2010; Lattin, Carroll, ve Green, 2003). Modelin oluşturulması, keşfedici faktör analizi için örneğin % 30'u (N=158) modelin test edilmesi, doğrulamalı faktör analizi için de % 70'i (N=323) kullanılmıştır.

### 4.1. Keşfedici Faktör Analizi (KFA)

Faktör analizlerine geçilmeden veri kümelerinin analize uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ve Bartlett küresellik testleri ile ölçülmüş ve veri kümelerinin faktör analizine uygun olduğu bulunmuştur (KMO=0,89;  $\chi^2_{\text{Bartlett}}(158)=1432,46$ ;  $p=0,00$ ). Temel bileşenler ve varimax döndürme yöntemi kullanılarak sorular analiz edilmiş, faktör ağırlığı düşük ve birden çok faktör altında yer alan sorular analizden çıkarılmıştır. Sonuç olarak 16 soru 3 boyutta toplanmıştır. Cronbach  $\alpha$  güvenilirlik testi boyutların güvenilir olduğunu göstermektedir. Tablo 1'de boyut adları ve istatistiksel değerler yer almaktadır.

**Tablo 1: Keşfedici Faktör Analizi Sonucu**

| Boyut Adı             | # | AV    | $\alpha$ |
|-----------------------|---|-------|----------|
| Mutsuzluğunu paylaşma | 8 | 26,11 | 0,89     |
| Mutluluğunu paylaşma  | 6 | 25,88 | 0,87     |
| Teselli bulma         | 2 | 12,61 | 0,68     |

Not. # = Soru sayısı; AV= Açıklanan Varyans;  $\alpha$  = Cronbach güvenilirlik testi

### 4.2. Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA)

Diğer örnek kullanılarak ilk önce 20 soruluk 4 boyutlu kuramsal model doğrulamalı faktör analizine tabi tutulmuştur. Uyum indeksi değerleri bu modeli doğrulamamıştır ( $\chi^2(164, N=323)=583,73$ ;  $p=0,00$ ; GFI=0,83; CFI=0,86; TLI=0,83; SRMR=0,08 ve RMSEA=0,09). Ancak bu analiz sırasında dört sorunun yakınsak geçerliliğinin (Bagozzi ve Yi, 1988) bir gereği olan 0,50 faktör ağırlığı düzeyini yakalayamadığı görülmüştür.

Faktör ağırlığı 0,50 altında olan bu maddeler çıkarılarak, düzeltilmiş kuramsal modelin de DFA'sı yapılmıştır. Uyum indeksi değerleri beklendiği gibi dört boyutlu 16 maddeli modelin uygunluğunu göstermektedir ( $\chi^2(98, N=323)=286,23$ ;  $p=0,00$ ; GFI=0,90; CFI=0,92; TLI=0,90; SRMR=0,07 ve RMSEA=0,08).

Ne var ki yapılan KFA kuramsal modelden farklı olarak 3 boyutlu olarak bulunduğu bu modelin mi yoksa düzeltilmiş kuramsal modelin mi daha iyi olacağının karşılaştırılması gerekmektedir. Benzer şekilde bütün soruların tek boyutta toplanması ve tek faktörlü modelin diğer modellerle karşılaştırılması sık uygulanan bir süreçtir. Bu çalışmada da benzer bir yöntem denenmiştir. KFA sonucundan elde edilen modelin uyum indeksi sonuçları beklenin aksine düşük çıkmıştır ( $\chi^2(101, N=323)=428,55$ ;  $p=0,00$ ; GFI=0,85; CFI=0,85; TLI=0,83; SRMR=0,09 ve RMSEA=0,10). Tek faktörlü modelde iyi uyum göstermemiştir ( $\chi^2(170, N=323)=1046,88$ ;  $p=0,00$ ; GFI=0,69; CFI=0,71; TLI=0,67; SRMR=0,10 ve RMSEA=0,13).

Tablo 2'de özetlendiği gibi model karşılaştırmaları sonucunda düzeltilmiş kuramsal modelin bütün modeller içindeki tek uygunluğu olan model olduğu bulunmuştur.

**Tablo 2: Doğrulayıcı Faktör Analizleri Sonucu**

| Model                | #  | $\chi^2(df)$  | CFI  | TLI  | GFI  | SRMR | RMSEA |
|----------------------|----|---------------|------|------|------|------|-------|
| 1 Faktör             | 20 | 1046,88 (170) | 0,71 | 0,67 | 0,69 | 0,10 | 0,13  |
| 3 Faktör (KFA)       | 16 | 428,55 (101)  | 0,85 | 0,83 | 0,85 | 0,09 | 0,10  |
| 4 Faktör kuramsal    | 20 | 583,73 (164)  | 0,86 | 0,83 | 0,83 | 0,08 | 0,09  |
| 4 Faktör düzeltilmiş | 16 | 286,23 (98)   | 0,92 | 0,90 | 0,90 | 0,07 | 0,08  |

Not. CFI=Karşılaştırmalı Uyum İndeksi; TLI= Tucker-Lewis İndeksi; GFI=İyilik Uyum İndeksi; SRMR=Standartlaştırılmış kök ortalama kare hatası; RMSEA= Kök Ortalama Kare Yaklaşım Hatası

Ölçeğin yapı güvenilirliğinin 0,60 (Hair ark., 2010) ve ortalama açıklanan varyans değerlerinin de 0,50 (Fornell ve Larcker, 1981) üzerinde olması ölçeğin güvenilirliğini göstermektedir. Tablo 3'den görüleceği üzere boyutların güvenilirlik düzeyleri yeterli seviyedir. Varyans düzeylerine bakıldığında sadece görüş alma boyutunda bir sorun görülmektedir ancak OAV değeri 0,45'e kadar kabul görebilmektedir (Netemeyer ark., 2003) bu nedenle ölçeğin düzeltilmiş kuramsal modeli geçerli ve güvenilir kabul edilmiştir.

**Tablo 3: Yapı Güvenirliği Ve Açıklanan Varyans Sonucu**

| Boyut                                                                       | Soru # | OAV  | YG   |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------|------|------|
| Olumlu duygulanımı geliştirmek                                              | 4      | 0,57 | 0,84 |
| Görüş alma                                                                  | 4      | 0,45 | 0,75 |
| Yatıştırma                                                                  | 5      | 0,52 | 0,84 |
| Sosyal modelleme                                                            | 3      | 0,57 | 0,80 |
| Not. # = Soru sayısı; OAV=Ortalama Açıklanan Varyans; YG=Yapı Güvenilirliği |        |      |      |

## 5. Sonuç ve Tartışma

Günümüz iş dünyasında yaşanan hızlı değişimler, küreselleşme, politik ve ekonomik krizler sonucunda yaşanan rekabet kurumlarda çalışanlar arası ilişkileri gittikçe zorlaştırmıştır. Sürekli stres altında çalışmak zorunda kalan çalışanlar için duygularını düzenleyebilme çok önemli bir sosyal sermaye olarak ilişki yönetimini kolaylaştıracaktır. Bu çalışmanın amacı Kişilerarası Duygu Düzenleme Ölçeğinin (KDDÖ) Türkçe formunun hem Keşfedici hem de Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılarak geçerlilik ve güvenilirliğinin bulunup ölçeğin Türkçeye kazandırılmasını sağlamaktır. Kişiler arası ilişkilerde ve özellikle müzakerelerde duygu düzenlemenin önemi düşünülerek ölçeğin Türkçe'ye kazandırılmasının iş yaşamında çalışan kişiler için çok yararlı olacağı düşünülmüştür. Ancak uzun dönemli bir çalışmanın ilk ayağı olarak bu çalışmanın örneklemini öğrenciler oluşturmaktadır. Örneklemin % 56.8'nin çalışma deneyimi vardır.

Çalışmanın amacı doğrultusunda Hofmann, Carpenter ve Curtiss'in (2016) geliştirdiği 20 ifadeli dört boyuttan oluşan Kişilerarası Duygu Düzenleme Ölçeği (KDDÖ) kullanılmıştır.

Keşfedici faktör analizi (KFA) sonucu faktör ağırlığı düşük ve birden çok faktör altında yer alan sorular analizden çıkarılmış ve sonuç olarak 16 soru 3 boyutta toplanmıştır. Cronbach  $\alpha$  güvenilirlik testi boyutların güvenilir olduğunu göstermiştir. Faktörler incelendiğinde Hofmann, Carpenter ve Curtiss'in (2016) "sosyal modelleme" olarak adlandırdığı boyutun ortadan kalktığı "olumlu duygulanımı geliştirmek" ve "yatıştırma" boyutlarının korunduğu ve son olarak "görüş alma" boyutunun da sadece iki sorusunun kaldığı görülmektedir. Bu durumda soru azalmasıyla birlikte, bir boyut haricinde KDDÖ'nün özgün yapısının korunduğu söylenebilir. Faktörleri oluşturan ifadeler





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

incelendiğinde “olumlu duygulanımı geliştirmek” (enhancing positive affect) boyutunun “**mutluluğunu paylaşma**”, “yatıştırma” (soothing) boyutunun “**mutsuzluğunu paylaşma**” ve “görüş alma” (perspective taking) boyutunun da “**teselli bulma**” olarak adlandırılmasının faktör içerikleri ile daha uyumlu ve anlaşılır olduğu görülmektedir. Bu nedenle KFA sonucu boyutlara bu adlar verilmiştir.

Bundan sonraki aşamada farklı bir veri setiyle ölçeğin kavramsal yapısı doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile incelenmiştir. DFA ile üç model test edilmesi planlanmıştır; bütün soruların tek boyut altında toplandığı bir faktörlü model, dört faktörlü kuramsal model, KFA sonucu ortaya çıkan üç faktörlü model. Bulgularda anlatıldığı üzere ayrıca kuramsal modelde bir düzeltme yapılması gerekmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda sadece düzeltilmiş kuramsal modelin uygunluğu desteklenmiştir.

Yaptığımız KFA’da farklı sonuç çıkmasına karşın orada da üç özgün boyutun korunduğu sadece bir boyutun atılması kuramsal yapının burada da çok uzağında bir model çıkmadığı ve DFA’da dört ifade atılınca düzeltilmiş kuramsal modelin uyum indeks sonuçlarının iyi çıkması, Hofmann, Carpenter ve Curtiss’in (2016) geliştirdiği 20 ifadeli dört boyuttan oluşan Kişilerarası Duygu Düzenleme Ölçeğinin Türkçe formunun 16 ifadeli ve yine aynı boyutlarla Türkçede kullanılabileceğine işaret etmektedir.

Yazarların önerisi Türkçede boyutları oluşturan ifadeleri daha iyi tanımlayacağı ve anlaşılır kılacağı için faktörleri “mutluluğunu paylaşma”, “mutsuzluğunu paylaşma” “teselli bulma” ve “örnek alma” adlarıyla kullanmaktır.

Ölçeğin faktör yapısının daha net bir biçimde değerlendirilmesi ve geçerlilik ve güvenilirlik sonuçlarının genellenebilmesi için daha büyük sayıda verilerle yeniden analiz edilmesi yerinde olacaktır. Ayrıca bu çalışma üniversite öğrencileri arasında yapıldığı için farklı örneklemeler kullanılması da literatüre katkı açısından yararlı olacaktır.

### Kaynakça

Bagozzi R.P. & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1): 74-94.





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Çeçen, A.R (2006). Duyguları yönetme becerileri ölçeğinin geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenirlik çalışmaları, *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3 (26), 101-113.
- Dixon-Gordon KL, Bernecker SL, Christensen K. (2015). Recent innovations in the field of interpersonal emotion regulation, *Current Opinion in Psychology*, 3, 36–42.
- Fornell, C. & Larcker, F.D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error, *Journal of Marketing Research*, 18: 39-50.
- Francis, L. E. (1997). Ideology and interpersonal emotion management: Redefining identity in two support groups. *Social Psychology Quarterly*, 60, 153–171.
- Francis, L., Monahan, K. & Berger, C. (1999). A Laughing Matter? The Uses of Humor in Medical Interactions, *Motivation and Emotion*, 23 (2), 155-175.
- Gross, J. J. (1998). The emerging field of emotion management: An integrative review. *Review of General Psychology*, 2, 271–299.
- Gross, J. J. (2002). Emotion regulation: Affective, cognitive, and social consequences, *Psychophysiology*, 39, 281–291
- Gross, J. J., & Levenson, R. W. (1993). Emotional suppression: Physiology, self-report, and expressive behavior. *Journal of Personality & Social Psychology*, 64, 970–986.
- Hair Jr., F.J., Black, C.W., Babin, J.B. & Anderson, E.R. (2010). *Multivariate Data Analysis: A global perspective* 7th Ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall Inc
- Hofmann S.G. (2014). Interpersonal emotion regulation model of mood and anxiety disorders. *Cognitive Therapy and Research*, 38, 483–492.
- Hofmann,S.G., Carpenter, J.K. & Curtiss, J.(2016). Interpersonal Emotion Regulation Questionnaire (IERQ): Scale Development and Psychometric Characteristics, *Cognitive Therapy and Research*, 40(3), 341-356.



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

- Lattin, J., Carroll, J.D. & Green, E.P. (2003). Analyzing Multivariate Data, Pasific Grove, CA: Brooks/Cole Thomson Learning.
- Lively, K. (2000). Reciprocal emotion management: Working together to maintain stratification in private law firms. *Work and Occupations*, 27, 32-63.
- Netemeyer, R.G., Bearden, W.O. & Sharma, S. (2003). Scaling procedures: Issues and applications, Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Niven, K., Totterdell, P., & Holman, D. (2009). A classification of controlled interpersonal affect management strategies. *Emotion*, 9, 498–509.
- Niven, K., Totterdell, P., Stride, C., & Holman, D. (2011). Emotion Regulation of Others and Self (EROS): The development and validation of a new individual difference measure. *Current Psychology*, 30, 53–73.
- Pierce, J. (1995). Gender trials: Emotional lives in contemporary law firms. Berkeley and Los Angeles: University of California Press.
- Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1990). Busy stores and demanding customers: How do they affect the display of positive emotion? *Academy of Management Journal*, 13(3), 623–637.
- Thoits, P. A. (1996). Managing the emotions of others. *Symbolic Interaction*, 19, 85–109.
- Williams, M. (2007). Building genuine trust through interpersonal emotion management: A threat management model of trust and collaboration across boundaries. *Academy of Management Review*, 32, 595–621.
- Zaki, J. & Williams, W.C. (2013). Interpersonal emotion regulation. *Emotion*, 13, 803–810.



## DUYGUSAL EMEĞİN YAŞAM DOYUMU ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN İNCELENMESİ: AKADEMİSYENLER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Arş. Gör. Asiye Yüksel AĞARGÜN

*İstanbul Medipol Üniversitesi, ayagargun@gmail.com*

Doç. Dr. Başak UÇANOK

*İstanbul Bilgi Üniversitesi, basak.ucanok@bilgi.edu.tr*

### Özet

Bu çalışmanın temel amacı duygusal emeğin yaşam doyumu üzerindeki etkilerini incelemektir. Geçmişte yapılan çalışmalar, çoğunlukla duygusal emeğin tükenmişlik ve stres gibi olumsuz etkileri üzerine odaklanmışlardır. Bu çalışma ise duygusal emeğin yaşam doyumu üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmak amacıyla yapılmıştır. Araştırmaya 275 akademisyen (137 kadın, 138 erkek) katılmıştır. Veriler Duygusal Emek Ölçeği ve Yaşam Doyumu Ölçeği kullanılarak toplanmıştır. Araştırmanın sonuçlarında duygusal emek boyutlarından sadece derin davranışın yaşam doyumunu yordadığı görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** *Duygusal Emek, Yaşam Doyumu, Akademisyenler*

### 1. Giriş

Yaşam doyumu, geçmişte yapılan pek çok araştırmaya konu olmasının yanı sıra psikoloji alanında önemini hala koruyan bir kavramdır. Yaşam doyumu, bireyin kendi kriterlerine göre yaşam kalitesini genel değerlendirmesi olarak tanımlanabilir (Shin & Johnson, 1978). Bir duygu yönetimi ve düzenleme süreci olarak duygusal emek ise örgütsel veya mesleki beklentileri karşılamak için duyguların yönetimini ifade eden görece daha yeni bir kavramdır (Hochschild, 1979). Psikolojik veya fiziksel çaba gerektirdiği için kişinin enerji rezervlerini tüketebilen duygusal emek, duygusal tükenme ve tükenmişliğe yol açarak dolaylı olarak kişinin yaşam doyumunu etkileyebilmektedir (Zammuner & Galli, 2005; Bono & Vey, 2005). Bununla birlikte literatürde duygusal emek ve yaşam doyumu ilişkisini ele alan az sayıda çalışma bulunmaktadır (Hulsheger & Schewe, 2011). Bu kapsamda bu çalışma “Duygusal



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

emeğin yaşam doyumu üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?” sorusuna cevap aramaktadır.

Öte yandan, duygusal emekle ilgili araştırmalar genellikle turizm, sağlık ve bankacılık gibi hizmet sektörlerine odaklanmışlardır. Buna ek olarak, asıl uğraşları olan eğitim ve araştırmayla topluma hizmet veren akademisyenlerin duygusal emek düzeylerini inceleyen araştırma sayısı oldukça sınırlı sayıdadır (Bellat, 1999; Başkaya Özbıngöl, 2013; Tunguz, 2016). Ayrıca akademisyenlik mesleği, doğası gereği, duygusal yönetim gerektirir ve duygusal emek gerektiren işlerin bir ön koşulu olan yüz yüze iletişimi de sağlamaktadır (Hochschild, 1983). Bu nedenle, bu çalışmada örneklem olarak akademisyenler seçilmiştir.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **2.1. Yaşam Doyumu**

Yaşam doyumu öznel iyi oluşun bilişsel bileşenidir (Diener & Suh, 1997). Diener’a (1994) göre yaşam doyumu “kişinin hayatının bilinçli ve genel bir yargısı” olarak tanımlanabilir (s.108). Bireyin yaşam koşulları ve standartlarındaki değişimlere göre değişebilen yaşam doyumu dinamik bir yapıya sahiptir.

Literatürde yaşam doyumunun yaş, medeni durum, gelir ve sosyal ilişkiler gibi bir çok değişkenle ilişkili olduğu bulunmuştur (Diener, 1984). Son yıllarda yapılan çalışmalarda, kişilerin yaşam doyumu düzeylerinin yaşla birlikte arttığı bulunmuştur (Charles, 2004; Cheung & Lucas, 2014). Diener (1984) yaşlı bireylerin yaşamlarını daha olumlu yargılama eğiliminde olduklarını ve bu nedenle gençlere göre daha yüksek düzeyde yaşam doyumu bildirdiklerini öne sürmüştür. Cinsiyetin yaşam doyumu üzerindeki etkileri birçok araştırmacı tarafından incelenmesine rağmen, kadınlar ve erkekler arasında önemli bir fark bulunmamıştır. Evli bireylerin bekar veya boşanmış bireylere göre daha yüksek yaşam doyumu bildirdikleri ortaya konulmuştur (Andrews & Withey, 1976). Yaşam doyumu ve ebeveynlik ile ilgili araştırmaların çoğu, çocuk sahibi olan ve olmayan kişiler arasında yaşam doyumu düzeyleri açısından anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir (McLanahan & Adams, 1987; Pollmann-Schult, 2014).



## 2.2. Duygusal Emek

Duygusal emek kavramı ilk olarak Arlie Hochschild tarafından 1983'te kullanılmıştır. Hochschild (1983) duygusal emeği “yüz ve beden ile ilgili açıkça gözlenebilir bir görünüm yaratmak için duygunun yönetilmesi” olarak tanımlar (s.7).

Daha sonraki araştırmacılar duygusal emekle ilgili pek çok kuramsal model geliştirseler de Hochschild (1983) duygusal emeği iki boyutta ele almıştır:

*a. Yüzeysel davranış:* Duyguların ifadesinin düzenlenmesi olarak tanımlanabilir. Kişi gerçekte hissetmediği duyguları gösterir veya gerçekte hissettiği duyguları maskeler.

*b. Derin davranış:* Bilinçli olarak duyguların düzenlenmesi olarak tanımlanabilir. Kişi, bilinçli bir şekilde gerçek duygularını yöneterek, kendisinden beklenen duyguları gösterir (Hochschild, 1983).

## 2.3. Yaşam Doyumu ve Duygusal Emek İlişkisi

Literatürde duygusal emeğin boyutlarının farklı sonuçlara yol açtığı görülmektedir. Geçmişte yapılan pek çok araştırma yüzeysel davranışın olumsuz sonuçlarla ilişkili olduğunu ortaya koymuş olsa da, derin davranış ile ilgili farklı sonuçlar elde edilmiştir (Bono & Vey 2005; Grandey, 2003).

Zammuner ve Galli (2005) tarafından yapılan bir araştırmada yüzeysel davranış ve yaşam doyumu arasında olumsuz yönde bir ilişki olduğu bulunmuştur. Hulsheger ve Schewe (2011) yüzeysel davranışın, kişinin zihinsel kaynaklarını tüketmesine, özgünlüğünden (otantikliğinden) ödün vermesine, müşteri ilişkilerinde istenmeyen sonuçlara yol açmasına ve olumsuz duyguların sürekli yaşanmasına neden olduğunu ileri sürmüştür. Bu mekanizmalar yüzeysel davranış ve yaşam doyumu arasındaki olumsuz yöndeki ilişkiyi açıklamaktadır (Hulsheger & Schewe, 2011).

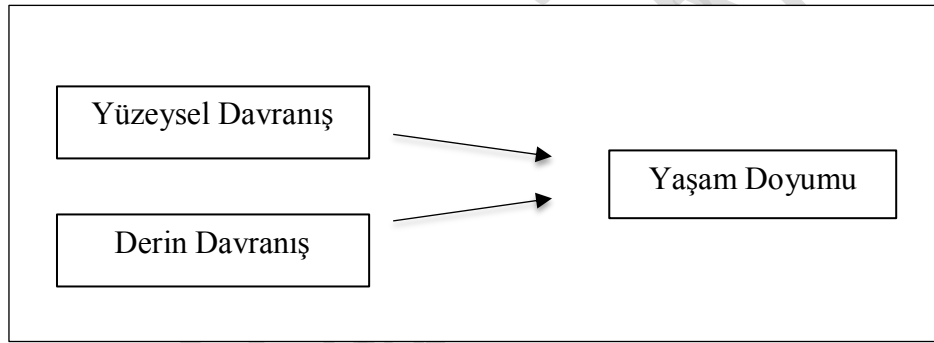
Öte yandan, derin davranışın ne yaşam doyumuyla ne de tükenmişlikle anlamlı bir ilişkisi bulunamamıştır (Zammuner & Galli, 2005; Hulsheger ve Schewe, 2011). Bu sonucun, derin davranışla ilgili mekanizmaların karmaşıklığına bağlı olarak ortaya çıktığı söylenebilir. Derin davranış çaba gerektiren bir süreçtir ve yüzeysel davranış kadar olmasa da bilişsel kaynakları tüketmektedir. Bununla birlikte derin davranış,

diğer kişilerle sosyal etkileşimler ve olumlu ilişkiler kurmaya katkıda bulunarak bilişsel kaynakların yenilenmesine yardımcı olmaktadır (Grandey, 2003; Hulsheger & Schewe, 2011). Hulsheger ve Schewe'in (2011) yaptığı meta-analiz çalışmasında, derin davranışın performans ve müşteri memnuniyetiyle olumlu yönde ilişkili olduğu bulunmuştur. Tüm bunlara bağlı olarak, derin davranışın yüzeysel davranışa göre daha iyi bir duygusal emek stratejisi olduğu ve farklı örneklem gruplarında yaşam doyumu üzerindeki etkisinin araştırılmasının önemli olduğu söylenebilir.

### 3. Yöntem

#### 3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

**Şekil 1: Araştırmanın Modeli**



Duygusal emek ve yaşam doyumu arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılan bu araştırmanın hipotezleri şöyledir:

**H<sub>1</sub>:** Yüzeysel davranışın yaşam doyumu üzerinde olumsuz ve anlamlı bir yordayıcı etkisi vardır.

**H<sub>2</sub>:** Derin davranışın yaşam doyumu üzerinde olumlu ve anlamlı bir yordayıcı etkisi vardır.

#### 3.2. Örneklem

Araştırmaya, 133'ü devlet üniversitelerinden, 142'si özel üniversitelerden olmak üzere 275 akademisyen (137 kadın, 138 erkek) katılmıştır.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Yaş ortalaması 36.85, kıdem ortalaması 9.08 olarak bulunmuştur. Kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır.

### 3.3. Ölçüm Araçları

Araştırmada veriler anket yöntemi aracılığıyla toplanmıştır. Veri toplama aracı olarak yaş, cinsiyet, medeni durum ve akademik unvan gibi demografik bilgilerin sorulduğu soru formunun yanı sıra Yaşam Doyumu Ölçeği ve Duygusal Emek Ölçeği kullanılmıştır.

*Yaşam Doyumu Ölçeği:* Diener vd. (1985) tarafından geliştirilen 5 maddelik ölçek genel yaşam doyumunu ölçmektedir. Çalışmada Dağlı ve Baysal'ın (2016) Türkçe'ye uyarlaması kullanılmıştır. Araştırmada ölçeğin iç güvenirlik katsayısı 0.85 olarak bulunmuştur.

*Duygusal Emek Ölçeği:* Duygusal Emek Ölçeği ile ölçülmüştür (Ünler Öz, 2007). Ölçeğin orijinal maddeleri Brotheridge ve Lee (1998) ile Grandey'in (1999) çalışmalarından alınmıştır. Ünler Öz (2007) Türkçe'ye uyarlaması kullanılmıştır. 19 maddelik ölçek yüzeysel ve derin davranış olarak duygusal emeğin iki boyutunu ölçmektedir. Mevcut örneklem için bazı maddelerdeki “müşteriler” kelimesi “öğrenciler” olarak değiştirilmiştir. Araştırmada ölçeğin iç güvenirlik katsayısı 0.87 olarak bulunmuştur.

### 3.4. İşlem

Araştırmada kullanılan anketler katılımcılara elden veya online olarak gönderilmiştir. Veriler SPSS 20 kullanılarak faktör analizi, güvenirlik analizi, bağımsız örneklem t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), korelasyon ve regresyon analizlerine tabi tutulmuştur.

## 4. Bulgular

### 4.1. Korelasyon Analizi



Yapılan korelasyon analizine göre, yaşam doyumu ve yüzeysel davranış arasındaki ilişki anlamlı değilken, yaşam doyumu ve derin davranış arasında pozitif yönde ilişki bulunmuştur (Tablo 1).

Öte yandan, yaşam doyumunun yaş, kıdem ve çocuk sayısı ile pozitif yönde ilişkili olduğu bulunmuştur. Ayrıca, yüzeysel davranışın yaş ve çocuk sayısı ile negatif yönde, derin davranışın ise kıdemle pozitif yönde ilişkili olduğu gözlenmiştir.

**Tablo 1: Korelasyon Analizi Sonuçları**

|                     | Ort.  | S.S. | 1     | 2     | 3     | 4     | 5     | 6 |
|---------------------|-------|------|-------|-------|-------|-------|-------|---|
| 1 Yaş               | 36.85 | 9.78 | 1     |       |       |       |       |   |
| 2 Kıdem             | 9.08  | 8.67 | .81** | 1     |       |       |       |   |
| 3 Çocuk Sayısı      | .87   | 1    | .65** | .54** | 1     |       |       |   |
| 4 Yaşam Doyumu      | 3.46  | .69  | .21** | .22** | .18** | 1     |       |   |
| 5 Yüzeysel Davranış | 2.38  | .81  | -.13* | -.08  | -.13* | -.02  | 1     |   |
| 6 Derin Davranış    | 3.47  | .88  | .12   | .15*  | .05   | .19** | .45** | 1 |

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

#### 4.2. Regresyon Analizi

Duyusal emek boyutlarının yaşam doyumu üzerindeki etkisini test etmek için hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır (Tablo 2). Regresyon analizinin birinci aşamasında yaş kontrol değişkeni olarak girilmiş, ikinci aşamada ise yüzeysel davranış ve derin davranış ayrı ayrı girilmiştir. Yüzeysel davranışın yaşam doyumu üzerindeki etkisi anlamlı değilken, derin davranışın yaşam doyumu üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmuştur,  $F(2, 272) = 10.52$ ,  $p < .01$ . Bu sonuçlara göre  $H_1$  hipotezi reddedilirken,  $H_2$  hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 2: Regresyon Analizi Sonuçları**

|                | <i>B</i> | $\beta$ | <i>t</i> | <i>p</i> | <i>F</i> | $R^2$ | $\Delta R^2$ |
|----------------|----------|---------|----------|----------|----------|-------|--------------|
| <b>Model 1</b> |          |         | 18.19    |          | 12.72    | .041  | .045         |
| Yaş            | .02      | .21     | 3.57     | .000     |          |       |              |
| <b>Model 2</b> |          |         | 11.76    |          | 10.52    | .065  | .027         |
| Yaş            | .01      | .19     | 3.26     | .001     |          |       |              |
| Derin Davranış | .13      | .17     | 2.83     | .005     |          |       |              |

Bağımlı Değişken: Yaşam Doyumu

#### 4.3. ANOVA Testi

Demografik değişkenlerin yaşam doyumu üzerindeki etkisini araştırmak için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır (Tablo 3). Yapılan ANOVA testinde kişilerin medeni durumlarına göre yaşam doyumu düzeylerinde anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur. Evli kişilerin ( $X = 3.58$ ,  $SS = .66$ ) yaşam doyumu düzeylerinin bekar ( $X = 3.23$ ,  $SS = .68$ ) ve boşanmış kişilerden ( $X = 3.06$ ,  $SS = .85$ ) daha yüksek olduğu bulunmuştur ( $p < .05$ ). Ancak bekar ve boşanmış kişiler yaşam doyumu açısından anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

Ayrıca, katılımcıların akademik unvanlarına bağlı olarak yaşam doyumu düzeylerinde farklılık ortaya çıkmıştır: profesörlerin ( $X = 3.71$ ,  $SS = .65$ ) araştırma görevlilerinden ( $X = 3.22$ ,  $SS = .77$ ) daha yüksek düzeyde yaşam doyumuna sahip olduğu bulunmuştur ( $p < .05$ ).

**Tablo 3: ANOVA Testi Sonuçları**

| Kategori       |                      | N   | Ort. | S.S. | F    | Sig. |
|----------------|----------------------|-----|------|------|------|------|
| Medeni Durum   | Evli* **             | 193 | 3.58 | .66  | 9.44 | .000 |
|                | Bekar*               | 66  | 3.23 | .68  |      |      |
|                | Boşanmış**           | 16  | 3.06 | .85  |      |      |
| Akademik Unvan | Profesör*            | 36  | 3.71 | .65  | 4.07 | .003 |
|                | Doçent               | 34  | 3.56 | .50  |      |      |
|                | Dr. Öğretim Üyesi    | 79  | 3.54 | .71  |      |      |
|                | Öğretim Görevlisi    | 47  | 3.47 | .59  |      |      |
|                | Araştırma Görevlisi* | 79  | 3.22 | .77  |      |      |

#### 5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmanın temel amacı duygusal emeğin akademisyenlerin yaşam doyumu üzerindeki etkilerini tespit etmektir. İlgili literatür incelendiğinde çalışan performansı ve iyi oluşu açısından yüzeysel davranışın olumsuz derin davranışın ise olumlu sonuçlara yol açabileceği görülmüş ve bununla paralel olarak hem yüzeysel hem de derin davranışın kişinin yaşam doyumu düzeyini etkileyebileceği öne sürülmüştür. Bu çalışmada ise derin davranış ile yaşam doyumu arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve derin davranışın yaşam doyumu üzerinde anlamlı bir yordayıcı bir etkisi olduğu bulunmuştur. Beklenenin aksine, yüzeysel davranış ve yaşam doyumu arasındaki ilişki



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

anlamalı çıkmamıştır. Yüzeysel davranışla ilgili bu bulgu sosyal beğenirlik etkisiyle açıklanabilir. Çalışmada kullanılan Duygusal Emek Ölçeğindeki bazı maddeler katılımcıların yüzeysel davranışla ilgili sorularda objektif yanıtlar vermelerini etkilemiş olabilir. Öte yandan, duygusal emek boyutlarından sadece derin davranışın yaşam doyumu üzerinde yordayıcı bir etkisi bulunmuş olmasına rağmen, bu çalışma, duygusal yönetimin kişi için olumlu sonuçlara sahip olabileceği görüşünü desteklemesi açısından oldukça önemlidir.

Çalışanlar açısından bakıldığında, duygusal emek kişinin hem iş performansını hem de genel yaşam doyumunu etkileyebileceğinden bu sürecin farkında olmak önemlidir. Çalışmanın örneklemini oluşturan akademisyenler için ise duygusal emek öğretimin bir parçasıdır. Ayrıca, akademisyenler tarafından geliştirilen bir terim olarak duygusal emek ilk başta akademi dünyası tarafından tanınmalıdır. Örgütsel bir bakış açısından bakıldığında ise işverenler, hem çalışan hem de kurum için çok farklı sonuçlara yol açabilen duygusal emekle ilgili farkındalığı arttırmak ve duygusal emeğin olumsuz etkilerini azaltmak için çaba göstermelidir.

Tüm bunlara ek olarak, yaşam doyumunu öncülleri ve sonuçlarıyla anlamak büyük önem taşımaktadır. Bu yüzden bu çalışmada yaşam doyumunun hangi demografik faktörlerle ilişki olduğu incelenmiştir. Yapılan analizlerde akademisyenlerin yaş, kıdem, medeni durum ve akademik unvan gibi demografik özelliklerine göre yaşam doyumu düzeylerinde anlamlı farklar olduğu görülmüştür. Literatürle uyumlu olarak yaşın yaşam doyumu ile olumlu yönde ilişkili olduğu bulunmuştur. Öte yandan, kıdemin ve yaşam doyumu arasında da olumlu ilişki bulunmuştur. Bu ilişki için akademisyenlerin kıdemlerinin artmasının akademik unvan ve sosyal statülerini de arttırdığı ve kıdemin dolaylı olarak yaşam doyumunu etkilediği söylenebilir. Buna ilaveten bu sonuç kıdemle güçlü bir korelasyona sahip olan yaşın etkisiyle de açıklanabilir.

Önceki çalışmaları destekler bir biçimde, evli katılımcıların bekar ve boşanmış katılımcılara göre daha yüksek yaşam doyumu düzeyine sahip olduğu gözlenmiştir. Ayrıca, sahip olunan çocuk sayısı ile yaşam doyumu arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Bu durum, çalışma örneklemini orta ile yüksek sosyo-ekonomik standartlara sahip olan akademisyenlerin oluşturmasıyla açıklanabilir. Çocuk sahibi



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

olmanın ekonomik yükleri göz ardı edildiğinde çocukların akademisyenlerin yaşam doyumunu arttırdığı söylenebilir.

Mevcut çalışmada katılımcıların akademik unvanlarına bağlı olarak yaşam doyumu puanlarında anlamlı bir fark bulunmuştur. Tüm akademik unvanlar arasında en yüksek düzeyde yaşam doyumu düzeyine sahip olan profesörler olmuştur. Profesörleri sırasıyla doçentler, yardımcı doçentler, öğretim görevlileri ve araştırma görevlileri izlemektedir. Recepoğlu ve Tümlü'nün (2015) çalışmasını destekleyen bu bulgunun akademisyenlerin unvanı arttıkça, yaş, finansal durum ve sosyal statülerinin de artmasıyla ilişkili olduğu söylenebilir.

### Kaynakça

- Andrews, F. M., & Withey, S.B. (1976). Social indicators of well-being: Americans' perceptions of life quality. New York: Plenum.
- Başkaya Özbingöl, Z. (2013). Impact of emotional labour on organizational outcomes: A comparative study in public and private universities (Yayımlanmamış doktora tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Bellas, M. (1999). Emotional labor in academia: The case of professors. The Annals of the American Academy of Political and Social Science, 561, 96-110.
- Bono, J. E., & M. A. Vey. (2005). Toward understanding emotional management at work: A quantitative review of emotional labor research. In C. E. Hartel, W. J. Zerbe, & N. M. Ashkanasy (Eds.), Emotions in organizational behavior (pp. 213-233). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Brotheridge, C.M., & Lee, R.T., (2003). Development and validation of the emotional labor scale. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 76, 365-379.
- Charles, K. K. (2004). Is retirement depressing? Labor force inactivity and psychological well-being in later life. Research in Labor Economics, 23, 269-299.
- Cheung, F. & Lucas, R. E. (2014). Assessing the validity of single-item life satisfaction measures: Results from three large samples. Quality of Life Research, 23(10), 2809-2818.



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95, 542-575.
- Diener, E. (1994). Assessing subjective well-being: Progress and opportunities. *Social Indicators Research*, 31, 103-157.
- Diener, E. & Suh, E. (1997). Measuring quality of life: Economic, social, and subjective indicators. *Social Indicators Research*, 40, 189-216.
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J. & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71-75.
- Grandey, A. A. (1999). The effects of emotional labor: Employee attitudes, stress and performance (Unpublished doctoral dissertation). Colorado State University, Colorado, USA.
- Grandey, A. A. (2003). When ‘the show must go on’: surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46(1), 86-96.
- Hochschild, A. R. (1979). Emotion work, feeling rules, and social structure. *American Journal of Sociology*, 85(3), 551-575.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley: University Of California Press.
- Hulsheger, U. R., & Schewe, A. F. (2011). On the costs and benefits of emotional labor: A meta-analysis of three decades of research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16, 361-389.
- McLanahan, S., & Adams, J. (1987). Parenthood and psychological well-being. *Annual Review of Sociology*, 13(1), 237-257.
- Pollmann - Schult, M. (2014). Parenthood and life satisfaction: Why don't children make people happy?. *Journal of Marriage and Family*, 76(2), 319-336.
- Shin, D. C., & Johnson, D. M. (1978). Avowed happiness as an overall assessment of the quality of life. *Social Indicators Research*, 5(1-4), 475-492.
- Tunguz, S. (2016). In the eye of the beholder: Emotional labor in academia varies with tenure and gender. *Studies in Higher Education*, 41(1), 3-20.
- Ünler Öz, E. (2007). Effect of emotional labor on employees’ work outcomes (Yayımlanmamış doktora tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Zammuner, V. L., & Galli, C. (2005). Wellbeing: Causes and consequences of emotion regulation in work settings. *International Review of Psychiatry*, 17(5), 355-364.



**6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta



## ÖZGEÇİ DAVRANIŞLARIN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİ

**Dr. Kemal KÖKSAL**

*Milli Savunma Üniversitesi Kara Harp Okulu, kkoksal@kho.edu.tr*

**Dr. Ali GÜR SOY**

*Milli Savunma Üniversitesi Kara Harp Okulu, agursoy@kho.edu.tr*

**Öğr. Gör. Hakan YAPAR**

*Milli Savunma Üniversitesi Kara Harp Okulu, hyapar@kho.edu.tr*

### Özet

Çalışan performansını artırmak, günümüz rekabet ortamında, örgütlerin önemli sorunları arasında yer almaktadır. Çalışanların performansını artırırken maliyetleri artırmamak ve çalışan motivasyonunu düşürmemek örgütsel etkinlik için gerekliliktir. Bu kapsamda, bir prososyal davranış olarak diğerlerin yararına gösterilen davranışlar, diğer bir ifadeyle özgeci davranışlar, maliyetleri artırmadan çalışan performansını artırabilen yöntemlerden biridir. Çalışmada özgeci davranışların çalışan performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Kesitsel yöntem kullanılarak kolayda örnekleme ile bir kamu kurumunda çalışan 103 kişiden toplanan verilerin analizi sonucu araştırma hipotezi test edilmiştir. Verileri toplamak için Rushton ve diğerleri (1981) tarafından geliştirilen “özgeci davranış ölçeği” ve Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilen “iş performans ölçeği” kullanılmıştır. Hipotezin testi korelasyon ve regresyon analiziyle yapılmıştır. Sonuçlara göre, özgeci davranışlar çalışanların iş performansını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Sonuç kısmında yöneticiler ve araştırmacılar için uygulama alanları tartışılarak öneriler sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Özgecilik, Diğerkâmlık, Çalışan Performansı, Prososyal Davranış

### 1. Giriş

Çalışan ya da iş gören performansı, bir örgütün başarıya ulaşmasında rol oynayan en önemli faktörlerden birisidir. Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmesi ve örgütsel boyutta performanslarını yükseltmeleri, çalışanların bireysel performans düzeyleri ile doğrudan ve pozitif ilişkilidir (Tayfun & Çatır, 2013). Örgütsel davranış yazını incelendiğinde, çalışan performansını etkileyen unsurları açıklamaya çalışan araştırmaların genelde sosyal mübadele kuramını kullandıkları görülebilir. Kuram,





## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

sosyal anlamda ilişkileri, taraflar arasındaki mübadele ilişkisinin belirlediğini ifade etmektedir. Kuramın özünde beklentiler yer almaktadır. Çalışanların örgütlerine sağladıkları katkılar sonucunda bir takım beklentileri oluşmaktadır (Blau, 1964). Bu beklentiler karşılanmadığında çalışan davranışları bu durumdan etkilenmektedir. Ancak çalışanlar hiçbir beklentisi olmadan ya da çıkar gözetmeden de bir takım davranışlar sergileyebilmektedir. Özgecilik (diğerkâmlık) kavramı bireylerin, hiçbir çıkar gözetmeksizin, hatta kimi zaman bir maliyet ödeyerek, diğerlerine yardım etme isteği olarak ifade edilebilir (Batson, Bolen, Cross, & Neuringer-Benefiel, 1986). Yapılan çalışmalarda özgeci davranışların, örgütlerin oluşturulmasındaki temel itici güç olan işbirliğini ve örgütsel performansı artırıcı özelliği olduğu ifade edilmektedir (Podsakoff, Ahearne, & Mackenzie, 1997; Smith, Organ, & Near, 1983; Hewlett, 2009). Özgecilikle ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde, genelde özgecilikle iyi oluş (Ashwini & Indumathy, 2018; Indumathy & Divvyalaskhmi, 2018) ve demografik değişkenler arasındaki ilişkilerin araştırıldığı (Apak, Yılkan, & Erdem, 2017) ayrıca ölçek geliştirme çalışmaları yapıldığı (Ersanlı & D. Çabuker, 2015; Rushton, Chrisjohn, & Fekken, 1981; Ümmet, Ekşi, & Otrar, 2013) bunların dışında Yavuzer'in (2017) alan yazın çalışması, Yeşilkaya ve Yıldız'ın (2018) özgecilik ile sosyal yenilikçilik arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasının olduğu görülmüştür. Ayrıca özgeci davranışla çalışan performansı arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaların az sayıda olduğu görülmüştür (Hsiung, 2014; Nyarieko, Namusonge, & Iravo, 2017). Literatürdeki bu boşluğu doldurmak ve çalışan performansını teşvik sistemi ya da baskı kurmak gibi ekonomik ya da sosyal maliyetleri olan yöntemlerin dışında arttırabilmenin yollarını araştırmak için bu çalışma tasarlanmıştır.

Çalışmada ilk olarak özgecilik kavramı ve özgecilikle çalışan performansı arasındaki ilişki incelenerek araştırmanın hipotezleri oluşturulmuş, ikinci olarak kolayda örnekleme yöntemiyle toplanan veriler analiz edilmiştir. Son olarak araştırma bulgularının tartışılması yapılarak ilgili alan yazın ve yöneticiler için öneriler sunulmuştur.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **2.1. Özgecilik**



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Farklı disiplinler tarafından değişik açılarıyla özgecilik kavramının ele alındığı ve farklı tanımların yapıldığı görülmektedir (Yavuzer, 2017). Kavram ilk olarak evrimsel psikoloji teorileri tarafından türün devamı açısından kendini feda etme davranışı olarak incelenmiştir (Midgley, 2010). Daha sonraları ise insan davranışının temel güdüsü olarak bireyin kendi çıkarını gözetmediğini savunan egoizmin karşıt görüşü olarak normatif ve psikolojik özgecilik görüşü ortaya atılmıştır (Williamson, 1989). Özgeci davranışı sosyal mübadele kuramı ile açıklamaya çalışan yazarlara (örneğin Milinski, Semmann, & Krambeck, 2002), mübadele ilişkisinde karşı taraftan bir beklenti olduğu için bunun özgeci davranış olarak değerlendirilemeyeceği konusunda eleştiriler getirilmiştir (Fletcher & Zick, 2007). Bir davranışın özgeci davranış olabilmesi için davranış sonucunda herhangi bir yarar gözetmemek ve karşılık beklememek gerekmektedir. Sonuç olarak özgeci davranış, bireyin gerektiğinde maliyetine katlanarak hiçbir çıkar gözetmeksizin diğerlerine yardım etme isteği olarak ifade edilebilir (Batson, Bolen, Cross, & Neuringer-Benefiel, 1986).

### 2.2. Özgeci Davranış ve Çalışan Performansı İlişkisi

Çalışan performansı, bir görevi yerine getirdikten sonra bireyler veya gruplar tarafından elde edilen niteliği ve niceliği ifade etmektedir (Schermerhorn, 1989). Özgeci davranışlar çalışan performansını yükselten bir rol üstlenmektedir (Sezgin, 2005). Özgeci davranışları olan çalışanların daha az özgeci davranışlara sahip olanlardan daha yüksek bir tatmin düzeyine sahip oldukları ayrıca, özgeci davranışların çalışan devir hızını düşürdüğü gösterilmiştir (Aranya, Kushnir, & Valency, 1986). Özgeci çalışanların işe geç kalma ya da işten kaytarma davranışları yerine kendilerini yenilikçilik ve yaratıcılık gibi ekstra rol davranışı sergilemeye adayacakları ifade edilmiştir (Mowday, Porter, & Steers, 1982). Genel olarak özgeci çalışanların iş performansı için daha fazla çaba göstererek daha iyi sonuçlar elde edebileceği ifade edilebilir (Poter, Strees, Mowday, & Boulion, 1974; Hsiung, 2014; Nyarieko, Namusonge, & Iravo, 2017).

Yukarıdaki kuramsal açıklamalardan yola çıkarak araştırma hipotezi oluşturulmuştur.

*H: Özgeci davranışlar, iş performansını olumlu şekilde etkilemektedir.*

### 3. Araştırmanın Yöntemi



### **3.1.Örneklem**

Çalışmanın araştırma evrenini Ankara’da bulunan bir kamu kuruluşunun çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma, kolayda örnekleme yöntemiyle seçilmiş 150 kişi üzerinde uygulanmıştır. 120 anket çalışanlar tarafından doldurulmuştur fakat 17 anketin rastgele doldurulduğu tespit edilmiş ve çalışmaya dâhil edilmemiştir. Anketlerin geri dönüş oranı %68,6’dır. Anket toplama süreci devam etmektedir. Analizlerin yapılmasında SPSS ve AMOS paket programları kullanılmıştır.

Katılımcıların 31’i kadın, 72’si erkek çalışan olup çalışma süreleri 1 ile 32 yıl arasında değişmektedir. Çalışma süresi ortalaması 14,14 (ss=9,51) yıldır. Eğitim durumları açısından %3,9’u lise, %48,5’i lisans, %33’ü yüksek lisans, %14,6’sı doktora derecesine sahiptir. Katılımcıların %22,3’ünün 20-30 yaş arasında, %29,1’inin 31-40 yaş arasında, %44,7’sinin 41-50 yaş arasında ve %3,9’unun 51 ve üstü yaşta olduğu görülmektedir. Ayrıca katılımcıların %68,9’u evli, %31,1 ise bekârdır.

### **3.2.Veri Toplama Araçları**

Çalışmada veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik bilgilerini elde etmeye yönelik sorular, ikinci bölümde ise araştırmaya konu olan değişkenleri ölçmeye yönelik sorular bulunmaktadır. Çalışma kesitsel bir çalışmadır. Tek bir anket formu üzerinden veriler toplandığından dolayı çalışmada ortak yöntem varyans problemi bulunup bulunmadığı Hartman’ın tek faktör yöntemiyle test edilmiştir. Tüm değişkenler tek bir faktörde toplandığında açıklanan toplam varyans oranı %26,89 olarak bulunmuştur. Elde edilen oranın %50’nin altında olmasından dolayı, çalışmada ortak yöntem varyans problemi olmadığı görülmektedir (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003).

### **3.3.Ölçüm Araçları**

Özgecilik Ölçeği: Katılımcıların özgecilik düzeylerini belirlemek için Rushton ve diğerleri (1981) tarafından geliştirilen ölçeğin 14 maddeden oluşan kısa formu kullanılmıştır. Ölçekte “Yaşlı ya da engelli bir yabancıya caddeyi karşıdan karşıya geçmesi için yardım teklif ederim.” ya da “Hayır işi için para yardımında bulunurum.” gibi ifadeler yer almaktadır. Çalışmada ölçeğin iç tutarlılığı (Cronbach alfa) 0,677

olarak hesaplanmıştır. Ölçekte yer alan ifade sayısı az olduğunda, bu değerin kabul edilebileceğini ifade edilmektedir (Durmuş, Yurtkoru, & Çinko, 2013).

**İş Performansı Ölçeği:** Araştırmada çalışanların iş performansını belirleyebilmek için Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçekte “İşimde göstermiş olduğum performans yüksektir.” gibi 4 ifade yer almaktadır. Bu araştırmada ölçeğin iç tutarlılık güvenirliği (Cronbach alfa) 0,772 olarak tespit edilmiştir.

Her iki ölçekte 5’li Likert tipinde ve belirtilen davranışların yapılma sıklığını (1-Asla, 2-Nadiren, 3-Ara sıra, 4-Sık sık, 5- Her zaman) ölçmeye yönelik hazırlanmıştır.

**Ölçeklerin Geçerliliği:** Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğini test etmek için doğrulayıcı faktör analizinden (DFA) yararlanılmıştır. DFA analizinde, kovaryans matrisi kullanılmıştır. Özgecilik ve iş performansı ölçekleri tek boyutlu modeller olarak test edilmiştir. DFA sonuçları Tablo 1’de sunulmuştur. Uyum iyiliği değerleri incelendiğinde özgecilik ve iş performansı ölçeklerinin tek faktörlü yapılarının bu veri için doğrulandığı görülmektedir.

**Tablo 1: Araştırmanın Ölçeklerine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

| Ölçek          | $\chi^2$ | sd | $\chi^2/sd$ | RMSEA | CFI  | GFI  | NFI  | RMR  |
|----------------|----------|----|-------------|-------|------|------|------|------|
| Özgecilik      | 47,55    | 43 | 1,10        | 0,03  | 0,98 | 0,93 | 0,88 | 0,06 |
| İş Performansı | 2,52     | 2  | 1,26        | 0,05  | 0,99 | 0,98 | 0,97 | 0,01 |

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karakökü); CFI: Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi); GFI: Goodness of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi); NFI: Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi); RMR: Root Mean Square Residual (Ortalama Hataların Karakökü)

#### **4. Analiz ve Tanımlayıcı İstatistikî Bulgular**

Araştırmada kullanılan özgecilik ve iş performansı değişkenlerine ait ortalama, standart sapma, Pearson korelasyon değerleri Tablo 2’de gösterilmektedir. Özgeciliğin ortalaması 3,83 (s.s.=0,48); iş performansının ortalaması ise 4,28 (s.s.=0,57) olarak bulunmuştur. Katılımcıların, iş performansı ortalamasının özgecilik ortalamasından yüksek olduğu tespit edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonucunda elde edilen

değerler incelendiğinde özgecilik ile iş performansı arasında pozitif orta seviyede ilişki olduğu ( $r=0,414$ ,  $p<0,01$ ) görülmektedir.

**Tablo 2: Ortalama, Standart Sapma ve Pearson Korelasyon Değerleri**

| Değişkenler      | Ort. | S.S. | 1        | 2 |
|------------------|------|------|----------|---|
| 1.Özgecilik      | 3,83 | 0,48 | 1        |   |
| 2.İş Performansı | 4,28 | 0,57 | 0,414*** | 1 |

\*\*\* $p<0,001$

Araştırmanın hipotezlerini test etmek ve bağımsız değişkenin (özgecilik) bağımlı değişken (iş performansı) üzerindeki etkisini belirlemek için regresyon analizi yapılmıştır. Hiyerarşik regresyon analizinin birinci aşamasında demografik değişkenler girilerek kontrol altına alınmış, daha sonraki adımda ise özgecilik değişkeni analize dâhil edilmiştir. Hiyerarşik regresyon analiz sonuçları Tablo 3'te gösterilmiştir.

**Tablo 3: Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları (N=103)**

| Değişken       | Aşama 1 |       |          | Aşama 2 |       |          |
|----------------|---------|-------|----------|---------|-------|----------|
|                | B       | S.H.  | t        | B       | S.H.  | t        |
| Eğitim         | -0,076  | 0,075 | -1,020   | -0,190  | 0,069 | -2,741** |
| Yaş            | 0,274   | 0,086 | 3,195**  | 0,262   | 0,076 | 3,473*** |
| Medeni Durum   | -0,047  | 0,136 | -0,344   | -0,144  | 0,121 | -1,185   |
| Cinsiyet       | -0,288  | 0,134 | -2,152** | -0,220  | 0,119 | -1,857   |
| Çalışma Süresi | -0,018  | 0,008 | -2,299*  | -0,021  | 0,007 | -3,096** |
| Özgecilik      |         |       |          | 0,566   | 0,106 | 5,355*** |
| R              |         | 0,361 |          |         | 0,575 |          |
| R <sup>2</sup> |         | 0,131 |          |         | 0,331 |          |
| $\Delta R^2$   |         |       |          |         | 0,200 |          |

Bağımlı Değişken: İş Performansı \* $p<0,05$ ; \*\* $p<0,01$ ; \*\*\* $p<0,001$

Tablo 3 incelendiğinde, modele ilk adımda girilen demografik değişkenlerden yaş, cinsiyet ve çalışma süresinin regresyon modeline anlamlı katkılar yaptığı ve iş performansını yordadıkları ( $F=2.914$ ,  $p<0.05$ ) görülmektedir.  $R^2$  değeri 0,13'tür. Elde edilen bu sonuç, iş performansındaki %13 oranındaki varyansın yaş, cinsiyet ve çalışma süresi tarafından açıklandığını göstermektedir. Özgecilik değişkeni ikinci adımda



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

regresyon modeline dâhil edildiğinde, iş performansındaki %20'lik ilave varyansı açıklamış ve  $R^2$ 'deki bu değişim anlamlı olarak bulunmuştur ( $F=28.672$ ,  $p<0.01$ ). Özgeci davranışlar iş performansını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. ( $B=0,566$ ,  $p<0,001$ ). Elde edilen regresyon modeline göre çalışanın özgeci davranışındaki bir birimlik artış iş performansında 0,56 birimlik artış meydana getirmektedir. Demografik değişkenler ve bağımsız değişken, iş performansındaki %33 oranındaki varyansı açıklamaktadır. Bulgular neticesinde araştırma hipotezi desteklenmiştir.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Özgeci davranışlar, bireylerin çıkar gözetmeden başkalarının yararına davranması olarak ifade edilebilir (Rushton, Chrisjohn, & Fekken, 1981). Özgeci çalışanlar hiçbir karşılık beklemeden örgüt yararına davranışlar sergileyerek iş performansının artmasına neden olabilmektedir (Hewlett, 2009). Çalışmada özgeci davranışların iş performansı üzerinde etkisi olup olmadığı araştırılmıştır. Yapılan analiz sonucunda, katılımcıların özgeci davranışlarının iş performansını olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Çalışmanın bulguları konu ile ilgili diğer araştırmaların bulgularını destekleyici niteliktedir (Hsiung, 2014; Donovan, Brown, & Mowen, 2004).

Araştırma bulguları yöneticiler açısından faydalı olabilecek bilgiler sunmaktadır. Örgütler açısından maliyetleri artırmadan ve yönetsel bir çaba gerektirmeden, özgeci davranışlar sayesinde performans artışı sağlanabilecektir. Ancak bunun için personel seçim sürecinde bireylerin özgeci kişilik özelliklerinin dikkate alınması gerekmektedir. Bu çalışmanın, özgeciliğin iş performansına olan etkisini göstermesi açısından önemli olduğu değerlendirilmektedir. İlgili alan yazında özgecilik kavramı ile örgütsel davranışlar arasındaki ilişkilerin fazla sayıda ele alınmadığı görülmektedir. Hem iş performansı ile olan ilişkisi hem de diğer değişkenlerle olan ilişkiler araştırılarak özgeciliğin örgütsel davranış alanında da daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunulabilir.

Çalışmada, sosyal beğenilirlik etkisinin göz ardı edilmesi ve kolayda örnekleme yöntemiyle veri toplanması sonucu çalışma bulgularının genellenememesi çalışmanın bir sınırlılığıdır.

## Kaynakça





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Apak, E., Yılkan, İ., & Erdem, M. (2017). Sosyal Hizmet Bölümü Öğrencileri ile Fen Bilimleri Öğrencilerinin Diğerkâmlık Düzeylerinin Karşılaştırılması: Bingöl Üniversitesi Örneği. *Akademik Matbuat*, 1(1), 75-87.
- Aranya, N., Kushnir, T., & Valency, A. (1986). Organizational commitment in a male-dominated profession. *Human Relation*, 39(5), 466-448.
- Ashwini, U. R., & Indumathy, J. (2018). Altruism and General Well-Being Among Adults. *International Journal of Research in Social Sciences*, 8(4), 528-540.
- Baker, G., R., G., & Murphy, K. J. (1994). Subjective Performance Measures in Optimal Incentive Contracts. *Quarterly Journal of Economics*, 109(4), 1125-1156.
- Batson, C. D. (2010). Empathy-Induced Altruistic Motivation. M. Mikulincer, & P. R. Shaver içinde, *Prosocial Motives, Emotions, and Behavior: The Better Angels of Our Nature*. Washington: American Psychological Association.
- Batson, C. D., Bolen, M. H., Cross, J. A., & Neuringer-Benefiel, H. E. (1986). Where Is the Altruism in the Altruistic Personality? *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(1), 212-220.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., Gilstrap, J. B., & Suazo, M. M. (2010). Citizenship under pressure: What's a "good soldier" to do? *Journal of Organizational Behavior*, 835-855.
- Donavan, D. T., Brown, T. J., & Mowen, J. C. (2004). Internal benefits of service-worker customer orientation: Job satisfaction, commitment and organizational citizenship behaviors. *Journal of Marketing*, 68, 128-146.
- Duman, M. Ç., & Akdemir, B. (2016). Mobbing ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 7(2), 29-52.
- Durmuş, B., Yurtkoru, E., & Çinko, M. (2013). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*. İstanbul: Beta.
- Ersanlı, K., & D. Çabuker, N. (2015). Diğerkâmlık Ölçeği'nin Psikometrik Özellikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(52), 43-53.
- Fletcher, J. A., & Zick, M. (2007). The Evolution of Altruism: Game Theory in Multilevel Selection and Inclusive Fitness. *Journal of Theoretical Biology*, 245(1), 26-36.
- Folger, R., Cropanzano, R., Greenberg, J., & Cropanzano, R. (2001). Fairness Theory: Justice as Accountability. *Advances in Organizational Justice*, 1, 1-55.
- Hewlett, S. A. (2009, Temmuz 21). *Boost Performance By Tapping Employees' Altruism*. [www.hbr.org: https://hbr.org/2009/07/general-electric-and-pfizer-am](https://hbr.org/2009/07/general-electric-and-pfizer-am) adresinden alındı
- Hsiung, T.-L. (2014). The Relationships among Salary, Altruistic Behavior and Job Performance in the National Basketball Association. *International Journal of Business and Social Science*, 5(9), 193-198.
- Indumathy, J., & Divvyalaskhmi, N. (2018). Altruism and Personal Well-Being Among Adults. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*, 5(2), 235-239.





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Levitt, S., & List, J. (2007). What Do Laboratory Experiments Measuring Social Preferences Reveal About the Real World? *Journal of Economic Perspectives*, 21(2), 153-174.
- Maner, J. K., & Mead, N. L. (2010). The Essential Tension between Leadership and Power: When Leaders Sacrifice Group Goals for the Sake of Self-Interest. *Journal of Personality and Social Psychology*, 99(3), 482-497.
- Midgley, M. (2010). *The Solitary Self: Darwin and the Selfish Gene*. Durham: Acumen.
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Pres.
- Nyarieko, M. A., Namusonge, G. S., & Iravo, M. (2017). Impacts of Sportsmanship and Altruism on Casual Employees' Performance: Case Study of Kenya Public Universities. *International Journal of Business and Management Invention*, 8-15.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Pekdemir, I., Koçoğlu, M., & Gürkan, G. Ç. (2014). Özerklik ve ödüllendirme algılarının çalışan performansı üzerindeki etkisinde çalışanın inovasyona yönelik davranışının aracılık rolüne yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 44(2), 332-350.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & Mackenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82, 262-270.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Poter, L. W., Strees, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Örgütsel Davranış* (14 b.). (E. İ. Erdem, Çev.) Ankara : Nobel Yayın.
- Rushton, J. P., Chrisjohn, R. D., & Fekken, G. C. (1981). The altruistic personality and the self-report altruism scale. *Personality and Individual Differences*, 2, 293-302.
- Schermerhorn, J. R. (1989). *Management for Productivity*. New York: Wiley.
- Smith, C. A., Organ, D. A., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior : Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Taştan, S. (2012). Bir Pozitif Psikoloji Kavramı Olarak Örgütle Özdeşleşmenin Psikolojik Güçlendirme Algısı ve Gönüllü Performans Davranışı Arasındaki İlişkide Ara Rolünün Değerlendirilmesi: Gıda Sektöründe Yapılan Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 227-238.



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

- Tayfun, A., & Çatır, O. (2013). Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 114-134.
- Ümmet, D., Ekşi, H., & Otrar, M. (2013). Özgecilik (Altruizm) Ölçeği Geliştirme Çalışması. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 11(26), 301-321.
- Williamson, O. E. (1989). Transaction Cost Economics . S. Richard, & W. Robert içinde, *Handbook of Industrial Organization*. New York: Elsevier.
- Yavuzer, N. (2017). Bir Prososyal Davranış Olarak Özgeci Motivasyonun İlgili Alan Yazını Işığında Değerlendirilmesi. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14-1(27), 105-126.
- Yeşilkaya, M., & Yıldız, T. (2018). Özgeci Davranış Ekseninde Sosyal İnovasyon Eğiliminin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Girişimcilik İnovasyon ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 81-97.



## YENİLİK İKLİMİ VE İŞ YAŞAMINDA AKIŞ DENEYİMİ İLİŞKİSİ: AR-GE ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ

**Dr. Cemalettin Öcal FİDANBOY**

*Fidanboy Danışmanlık, [ocalfidanboy@gmail.com](mailto:ocalfidanboy@gmail.com)*

**SERPOUSH FİDANBOY**

*Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, [mf.phdm@gmail.com](mailto:mf.phdm@gmail.com)*

### Özet

Bu çalışmada Ar-Ge sektöründe görev yapan çalışanların yenilik iklimi ve akış deneyimine yönelik davranışları incelenerek, örgütlerde yenilik ikliminin alt boyutları ile iş yaşamında akış deneyimi arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Teknokentler bünyesinde Ar-Ge alanında görev yapan 178 çalışandan anket yöntemiyle veriler toplanmış olup, toplanan veriler istatistiksel programlar yardımıyla ve yapısal eşitlik modellemesi yöntemiyle analiz edilmiştir. Çalışmadan elde edilen sonuçlar; çalışanların yenilik iklimi algısının, yeniliğin önündeki engellerin az olmasına yönelik alt boyut dışında, iş yaşamında akış deneyimi ile orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişkisinin bulunduğunu göstermektedir. Çalışmada aynı zamanda yenilik iklimi alt boyutlarının akış deneyimine etkileri de incelenmiş olup, yeniliğin desteklenmesi ve yeniliğe kaynak sağlanmasının akış deneyimi üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı gözlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** *Yenilik İklimi, Akış Deneyimi, Ar-Ge Sektörü*

### 1. Giriş

Günümüz iş dünyasında Ar-Ge ve yeniliğe verilen önem günden güne artmaktadır. Ar-Ge ve yenilik yapmanın temel yapı taşları olan buluş ve yaratıcılığa olan ihtiyaç, bu sektörde görev yapan çalışanların yaratıcı düşünce ve pozitif psikolojik tutumlar açısından incelenmesini ve bu tutumların geliştirilmesini gerektirmektedir. Bu açıdan ele alındığında; yenilik ikliminin oluşturulması ve çalışanların bu iklim doğrultusunda buluş ve yeniliklere yönlendirilmesi, Ar-Ge yapma performansının yükseltilmesi açısından büyük bir önem taşımaktadır. Örgütlerin sahip olduğu yenilik iklimin çalışanlar tarafından ne derecede algılandığının ve yenilik ikliminin Ar-Ge performansına etkilerinin, Ar-Ge politikalarının belirlenmesi açısından ayrıca



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

değerlendirilmesi gereklidir. Yenilikçi bir ikliminde Ar-Ge yaparken takınılacak pozitif psikolojik tutumlar; bireyin edindiği becerilerin, yapılan işin zorluk derecesiyle eş zamanlı olarak geliştiği Ar-Ge ortamlarında, çalışanın negatif duygulanımları daha az hissetmesine ve bunun sonucu olarak da iş yaşamında daha pozitif, yaratıcı, mutlu ve yüksek performanslı bireyler olmasına neden olacaktır. Bireyin içinde bulunduğu yenilik iklimiyle, iş yaşamında akış deneyimi yaşaması arasında bir bağlantı bulunduğu düşünülmüştür. İş yaşamında akış deneyimi; çalışanın işyerinde üstlendiği zorlukların, bireysel beceri seviyesinin yükselmesiyle orantılı bir şekilde artması durumunda yaşanan pozitif psikolojik bir durumdur (Csikzentmihalyi, 1990). Bir Ar-Ge çalışanın yenilik iklimine sahip bir örgütte görev yaparken pozitif psikolojik duygular içinde olması, onun iş yaşamında daha fazla akış deneyimi yaşamasına ve bunun sonucunda da daha fazla yaratıcı faaliyetler gerçekleştirmesine neden olabilir. Bu araştırmanın temel amacı; yenilik ikliminin bulunduğu bir örgütte çalışanların, iş yaşamında akış deneyimine daha yatkın olabileceğinin ortaya konulmasıdır. Çalıştığı örgütte yenilik iklimini yüksek seviyede yaşayan bireyin, daha fazla akış deneyimi yaşaması ve bunun sonucunda daha yaratıcı, mutlu ve yüksek performanslı bir iş yaşamına sahip olması mümkün görünmektedir. Araştırmada öncelikli olarak, yenilik iklimi ve iş yaşamında akış deneyimi değişkenlerine ilişkin yazın taramaları yapılmış olup, ardından yenilik iklimi ve akış deneyimi ilişkisine yönelik araştırma modeli ve hipotezler oluşturulmuştur. Oluşturulan model ve hipotezler, istatistiksel programlar ve yapısal eşitlik modeli yöntemi aracılığıyla analiz edilmiş ve elde edilen bulgular yorumlanarak araştırmanın sonuçları tartışılmıştır.

## **2. Kavramsal Çerçeve ve Hipotezler**

### **2.1. Yenilik İklimi:**

Örgütsel iklim, çalışan davranışları üzerinde önemli etkilere sahip olabilecek ortak değerler, inançlar ve çalışma ortamları olarak tanımlanmaktadır (Long ve Fahey, 2000; Chen ve Huang, 2007). Bununla birlikte; örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı kazanması için, süreçler, prosedürler ve yetenekler açısından sürekli yenilikçi bir atmosferin sağlanması gereklidir (Merrifield, 2000). Yenilik iklimi, çalışanların yaratıcılık ve yenilik seviyelerinin daha yüksek olması için gerekli olan örgütsel çalışma



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

ortamlarını ifade eden oldukça önemli bir tanımlamadır (Isaksen ve Lauer, 2002). Yaratıcı iklim ve yenilikçi iklim arasındaki önemli farklar bulunmaktadır (Turgut ve Beğenirbaş, 2013). Yaratıcı iklim yeni bir fikrin oluşmasını ifade ederken, yenilikçi iklimde bu fikrin hem oluşması hem de uygulanması söz konusudur (Janssen, 2003). Örgütler yenilikçi bir iklim oluşturarak, çalışanlarına fikirlerini özgür bir şekilde düşünceleri, açık bir şekilde iletmeleri ve rutin olmayan alternatifleri keşfetmelerini sağlayacak bir ortam sağlar (Edmondson, 1999; Chen, Huang 2007). Türkiye’de yenilik iklimiyle ilişkili olarak yapılan çalışmaların büyük bölümünde bu kavramın tek başına ele alınmadığı ve ilişkili diğer kavramlarla birlikte incelendiği dikkat çekmektedir. (İşcan ve Karabey, 2007; Şen ve Yaşlıoğlu, 2010; Özbağ, 2012; Turgut ve Beğenirbaş, 2014).

### **2.2. Akış Deneyimi:**

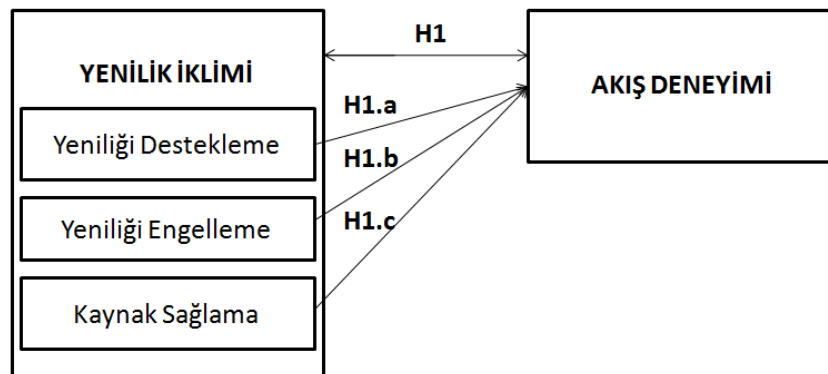
Akış deneyimi; bireylerin kendilerine içsel motivasyon sağlayan, zor olmakla beraber kontrol edebildikleri işlerle uğraştıklarında yaşadıkları benzersiz bir psikolojik durumu ifade etmektedir (Csikzentmihalyi, 1990). Akış, bireyin işine odaklanması, dikkatini toplaması, işin dışında hiçbir şeyin bir önem ifade etmemesi ve bu deneyimin oldukça keyifli olması sonucunda bireyin her durumda işini yapmayı sürdürmesi olarak tanımlanmaktadır (Csikzentmihalyi, 1990). Walker (2010), yaptığı çalışmalar sonucunda sosyal akışın bireysel akıştan daha keyifli olduğunu ortaya koymuştur. Csikzentmihalyi’ye (1990) göre; gerçekleştirilen bir faaliyet için yüksek zorluk/yüksek beceri durumunda akış deneyimi yaşanmakta, yüksek zorluk/düşük becerileri durumunda kaygı oluşmakta, düşük beceri/düşük zorluk söz konusu olduğunda yapılan işe karşı ilgisizlik meydana gelmekte, zorluk seviyesinin düşük fakat becerilerin orta derecede olduğu durumlarda ise sıkıntı hissi ortaya çıkmaktadır. Akış deneyimi keyifli bir deneyim şeklinde tanımlanmakta olup, bireyi olumlu yönde etkilemekte ve iş performansını önemli ölçüde yükseltmektedir (Nakamura ve Csikzentmihalyi, 2005). Akış deneyiminin kilit özellikleri; işi yapmaktan duyulan içsel keyif, zorluk-beceri dengesi, faaliyetlerin otomatik olarak gerçekleşmesi, hedef netliği, geribildirim, yapılan işe konsantre olma, kontrol hissi, öz bilinç kaybı ve zaman dönüşümüdür (Carr, 2013). Akış deneyimiyle ilgili yazın incelendiğinde; spor (Jackson, 1992; Ada vd., 2012), bilgisayar oyunları (Hsu ve Lu, 2004), internet kullanımı (Rettie, 2001), tiyatro (Martin

ve Cutler, 2002), müze ziyaretleri (Aykol ve Aksatan, 2013) ve müzik (Bakker, 2005) gibi bir çok alanda akademik düzeyde çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Bununla birlikte, akış deneyiminin yenilik iklimiyle ilişkisine yönelik herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır.

### 2.3. Yenilik İklimi ve İş Yaşamında Akış Deneyimi İlişkisi

Günümüz iş dünyasında hayatta kalabilmenin ön koşulu, yaratıcılığı en üst düzeyde tutarak yenilikçi fikirler ve ürünler ortaya koyabilmek ve bunun sonucunda rakip firmalar karşısında sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü kazanabilmektir. Yaratıcı olmakla birlikte yenilikçi fikirler ve yenilikçi ürünler ortaya koyabilmek için de, yenilik ikliminin bulunduğu örgütsel ortamlara ve yüksek yenilik yapma potansiyeli olan çalışanlara ihtiyaç vardır. Yaratıcı olmak ve yenilik yapmak, çalışan bir bireyin pozitif psikolojik tutumlar içinde bulunarak kendini işine vermesi, işini sevmesi ve işe dönük bir çalışma motivasyonuna sahip olmasıyla yakından ilişkilidir. Yenilik ikliminin mevcut olduğu, örgütün süreçleri, prosedürleri ve yetenekler açısından sürekli yenilikçi bir atmosferin sağlandığı (Merrifield, 2000), çalışanlara fikirlerini özgür bir şekilde düşünmeleri, açık bir şekilde iletmeleri ve rutin olmayan alternatifleri keşfetmelerini sağlayacak bir ortam verildiği durumlarda (Edmondson, 1999; Chen, Huang 2007), çalışanın kendisini işe vermesinin, işini sevmesinin, daha yüksek içe dönük çalışma motivasyonu göstermesinin ve bunun sonucu olarak da iş yerinde akış deneyimi yaşamasının mümkün olduğu düşünülmektedir. Bahsedilen kavramsal çerçeve temelinde oluşturulan araştırma modeli Şekil 1’de verilmiştir:

Şekil 1: Araştırma Modeli





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

*H1: Bir örgütteki yenilik iklimi ile çalışanların akış deneyimi yaşaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.*

*H1.a: Bir örgütte yeniliğin desteklenmesi çalışanın akış deneyimi yaşamasını pozitif yönde etkiler.*

*H1.b: Bir örgütte yeniliğin önündeki engellerin az olması çalışanın akış deneyimi yaşamasını pozitif yönde etkiler.*

*H1.c: Bir örgütte yenilik için kaynak sağlanması çalışanın akış deneyimi yaşamasını pozitif yönde etkiler.*

### 3. Araştırmanın Yöntemi

#### 3.1. Örneklem

Araştırmanın evrenini Teknokent topluluklarında yer alan Ar-Ge örgütleri oluşturmuştur. Çalışmada kolayda örneklem yöntemi ile, Ar-Ge örgütlerinde görev yapan 178 Ar-Ge çalışanına (N=178) ulaşılmıştır. Katılımcıların % 32'si (N=57) kadın, % 68'i (N=121) erkektir. Örneklemdeki çalışanların % 18'i 18-24, % 46,1'i 25-34, % 25,8'i 35-44 ve % 9,6'sı 45-54 ve % 0,6'sı 55 ve üstü yaş aralığında olup, % 41'i 0-5 yıl, % 20,8'i 6-10 yıl, % 17,7'si 11-15 yıl, % 12,4'ü 16-20 yıl ve % 10,1'i 20 yıl ve üzeri çalışma deneyimine sahiptir. Katılımcıların %.48,3'ü evli, %.51,7'si bekar olup, % 2,2'si lise, % 4,5'i ön lisans, % 62,9'u lisans, % 25,3'ü yüksek lisans ve % 5,1'i doktora mezunudur.

#### 3.2. Ölçüm Araçları

Yenilik iklimi ve alt boyutlarını ölçmek amacıyla; Scott ve Bruce'un (1994) geliştirdikleri ölçeğin, Sönmez ve arkadaşları (2017) tarafından geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılarak Türkçe'ye uyarlanmış hali kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçek, toplam 14 sorudan ve 3 alt boyuttan (yeniliği destekleme, yeniliği engelleme ve kaynak sağlama) oluşmaktadır. Ölçekteki ifadeler "5-Kesinlikle Katılıyorum, 1-Kesinlikle Katılmıyorum" skalası kullanılarak 5'li Likert ölçeğine göre ölçülmüştür. Yeniliği engelleme alt boyutu ters sorulardan oluşmaktadır. Akış deneyimi ve alt boyutlarını ölçmek amacıyla; Bakker (2008) tarafından geliştirilen WOLF (The Work



Related Flow Inventory) ölçeği kullanılmıştır. Ölçek toplamda 13 madde ve 3 alt boyuttan (kendini işe verme, işi sevme ve içe dönük çalışma motivasyonu) oluşmaktadır. Ölçekteki ifadeler “7-Her Zaman, 1-Hiç” skalası kullanılarak 7’li Likert ölçeğine göre ölçülmüştür.

#### 4. Analizler ve Bulgular

Betimleyici analiz, güvenilirlik, korelasyon analizi ve yapısal regresyon analizinde istatistiksel programlardan yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçekler için birinci düzey tek faktörlü, birinci ve ikinci düzey çok faktörlü ve ilişkisiz modeller kapsamında doğrulayıcı faktör analizleri (DFA) yapılmıştır. Yenilik iklimi ölçeği en iyi uyumu birinci düzey çok faktörlü yapıda göstermiştir. ( $\Delta\chi^2/sd=2,048$ ; RMSEA=,077; CFI=,946; GFI=,894; RMR=,065). Bu modele ilişkin uyum iyiliği değerleri uygun olduğu için herhangi bir modifikasyona ihtiyaç duyulmamış olup, bu araştırmada ölçeğin birinci düzey çok faktörlü yapısı kullanılmıştır. Yenilik iklimi ölçeği için Cronbach Alfa katsayısı 0,883’dür. Boyutlar bazında güvenilirlik değerleri ise 0,903, 0,842 ve 0,896 olarak ölçülmüştür. Akış deneyimi ölçeği için de farklı modellere göre DFA uygulanmıştır. Birinci düzey çok faktörlü yapının uyum iyiliği açısından verilerle iyi uyum sağladığı görülmekle birlikte, birinci düzey tek faktörlü modeldeki modifikasyon indislerinde yapılan iyileştirmeler neticesinde uygun uyum iyiliği değerlerine ( $\Delta\chi^2/sd=1,427$ ; RMSEA=0,049; CFI=0,987; GFI=0,948; RMR= 0472) ulaşılmış olup, araştırmada birinci düzey tek faktörlü yapı kullanılmıştır. Akış deneyimi ölçeği için Cronbach Alpha katsayısı 0,908’dir. Boyutlar bazında güvenilirlik değerleri ise 0,837, 0,949 ve 0,810’dır. Tablo 1’de değişkenlerin betimleyici istatistikleri ile değişkenlerin birbirleriyle olan korelasyonları incelenmiştir.

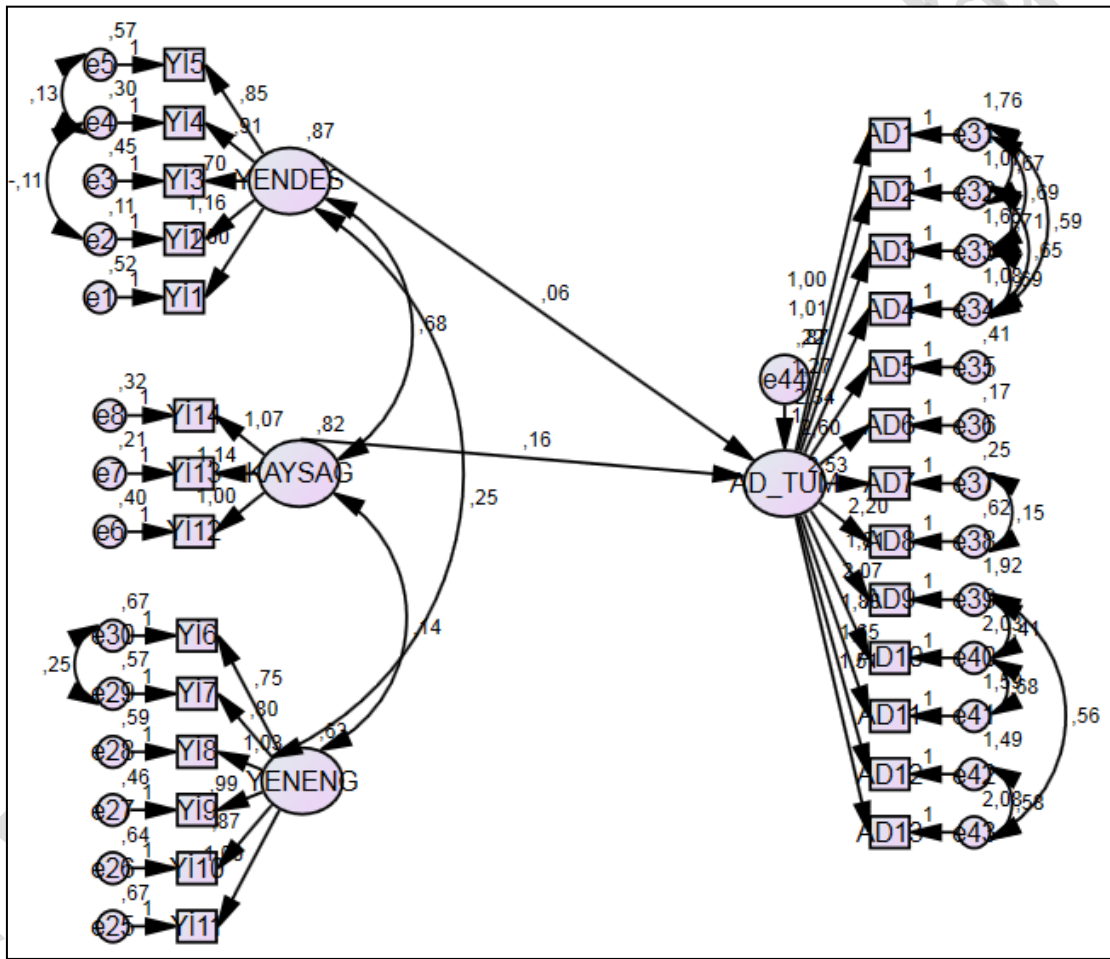
**Tablo 1: Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Bulguları**

| Değişkenler              | M    | SD   | 1      | 2      | 3      | 4      | 5      | 6      | 7      | 8 |
|--------------------------|------|------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---|
| 1.Yİ_Yeniliği Destekleme | 3,29 | 0,92 | _      |        |        |        |        |        |        |   |
| 2.Yİ_Yeniliği Engelleme  | 3,56 | 0,79 | ,296** | _      |        |        |        |        |        |   |
| 3.Yİ_Kaynak Sağlama      | 2,85 | 1,02 | ,719** | ,166*  | _      |        |        |        |        |   |
| 4.AD_Kendini İşe Verme   | 3,31 | 0,76 | ,171*  | -,007  | ,204** | _      |        |        |        |   |
| 5.AD_İşi Sevme           | 3,60 | 0,90 | ,299** | ,097   | ,329** | ,448** | _      |        |        |   |
| 6.AD_Çalışma Motivasyonu | 3,14 | 0,88 | ,387** | ,104   | ,345** | ,487** | ,703** | _      |        |   |
| 7.Yenilik İklimi (Yİ)    | 3,31 | 0,68 | ,859** | ,695** | ,749** | ,144   | ,298** | ,349** | _      |   |
| 8.Akış Deneyimi (AD)     | 3,33 | 0,72 | ,354** | ,085   | ,357** | ,730** | ,866** | ,903** | ,327** | _ |

M=ortalama; SD=standart sapma; \*  $p \leq 0,05$ ; \*\*  $p \leq 0,01$

Ar-Ge örgütlerinde yenilik iklimi alt boyutlarının çalışanların akış deneyimi yatkinlığına etkilerini ortaya koymak için kurulan yapısal regresyon modeli Şekil 2’de verilmiştir. Kurulan modelde, yeniliğin önündeki engellerin kaldırılmasının akış deneyimiyle korelasyon ilişkisinin olmaması nedeniyle, bu değişkenin akış deneyimine etkisi modele dahil edilmemiştir.

Şekil 2: Yapısal Eşitlik Modeli



(YENDES:Yeniliğin Desteklenmesi, KAYSAG: Kaynak Sağlama, YENENG: Yeniliğin Engellenmesi, AD\_TUM: Akış Deneyimi)

Şekil 2’de verilen modeldeki modifikasyon indisleri incelenmiş ve kuramsal yapıya uygun kovaryanslar oluşturularak uyum değerlerinde iyileştirmeler yapılmıştır. Şekil 1’de yer alan yapısal regresyon modelinin geçerli uyum iyiliği değerlerine sahip olduğu ( $\Delta\chi^2/sd=1,498$ ; RMSEA=,053; CFI=,950; GFI=,852; RMR=0,629) görülmüştür.



## 5. Sonuç ve Tartışma

Elde edilen bulgular (Tablo 1), Ar-Ge çalışanlarının yenilik iklimine yönelik algılarından yeniliğin desteklenmesi ( $M=3,29$ ,  $SD=0,92$ ) ve yeniliğin önündeki engellemelerin azlığı ( $M=3,56$ ,  $SD=0,79$ ) yönündeki düşüncelere ortalamanın üzerinde bir oranda katıldıklarını göstermektedir. Bununla birlikte yenilik yapmak için gerekli kaynakların yeteri kadar sağlanmasına yönelik algı ortalamanın altındadır. Bu sonuç, Ar-Ge örgütlerinde yeniliğin desteklenmesine önem verildiği ve yeniliğin önündeki engellerin azaltılmasına çalışıldığı halde, bu konudaki kaynakların yeteri kadar sağlanamadığı şeklinde yorumlanmıştır. Çalışanların akış deneyimine yatkınlığı incelendiğinde ise, her üç alt boyutun da ortalamanın üstünde olduğu dikkat çekmektedir. Bununla birlikte çalışanların en fazla katıldıkları hususun işlerini sevmekle ilişkili olduğu ( $M=3,60$ ,  $SD=0,90$ ) görülmüştür. Yenilik iklimi ile akış deneyiminin alt boyutları arasında yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre, yenilik iklimi ile akış deneyimi arasında, kurulan H1 hipotezini destekleyecek şekilde orta düzeyde ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki ( $r=0,327$ ,  $p<0,01$ ) bulunmuştur. Bununla birlikte yeniliğin önündeki engellerin azlığı ile kendini işe verme, işi sevmek ve işe dönük çalışma motivasyonu arasında anlamlı ilişkiler görülememiştir. Kurulan regresyon modeline göre; yeniliği destekleme ( $\beta= 0,06$ ,  $p>0,05$ ) ile yeniliğe kaynak sağlama alt boyutunun ( $\beta= 0,16$ ,  $p>0,05$ ) akış deneyimi üzerinde anlamlı etkileri bulunmamaktadır. Elde edilen bu bulgulara göre H1.a, H1.b ve H1.c hipotezleri reddedilmiştir. Regresyon sonuçlarının anlamlı etkilere işaret etmemesi; bu konuda ileride yapılacak çalışmalarda pozitif psikolojik tutumlara yönelik değişkenlerin, bu ilişkideki aracılık ve düzenleyicilik rollerinin incelenmesi gerektiğini düşündürmektedir. Araştırma verisinin yalnızca anketle toplanması bu çalışmanın bir kısıtıdır. Bu konuda ileride yapılacak araştırmaların nitel çalışmalarla desteklenmesi uygun olacaktır. Ar-Ge yöneticilerinin bu çalışmadan elde edilen bulguları dikkate alarak iş ortamında yaşadıkları birçok probleme etkin çözümler üretebilecekleri değerlendirilmektedir. Çalışanların yenilikçi bir iklimde Ar-Ge yapmaları ve bu yenilikçi çalışmaları gerçekleştirirken pozitif psikolojik tutumlar içinde bulunmaları,



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

yenilikçi fikirlerin ve yenilikçi ürünlerin kalitesine önemli katkılar sağlayabilir ve bunun sonucunda da Ar-Ge ve yenilik performansında önemli sonuçlar alınabilir.

### Kaynakça

- Ada, E. N. D., Aşçı, F. H., Çetinkalp, F. Z. K. ve Altıparmak, M. E. (2012). Sürekli optimal performans duygu durum-2 (SOPDD-2) ölçeğinin beden eğitimi dersi için değerlendirilmesi. *Spor Bilimleri Dergisi*, 23(2), 43-49.
- Aykol, B., & Aksatan, M. (2013). Akış teorisinin müze ziyaretlerine uygulanabilirliğine dair kavramsal bir model ve araştırma önerileri. *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 6(12), 69-90.
- Bakker, A. B. (2008). The work-related flow inventory: Construction and initial validation of the WOLF. *Journal of Vocational Behavior*, 72(3), 400-414.
- Bakker, A.B. (2005). Flow among music teachers and their students: The crossover peak experiences. *Journal of Vocational Behavior*. 66: 26-44.
- Carr, A. (2013). *Positive Psychology: The Science of Happiness and Human Strengths*. Routledge.
- Chen, C. J. ve Huang, J. W. (2007). How organizational climate and structure affect knowledge management—The social interaction perspective. *International Journal of Information Management*, 27(2), 104-118.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. Harper Collins Modern Classics.
- De Long, D. W., & Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Perspectives*, 14(4), 113-127.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Hsu, C. L. ve Lu, H. P. (2004). Why do people play on-line games? An extended TAM with social influences and flow experience. *Information & Management*, 41(7), 853-868.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Isaksen, S. G. ve Lauer, K. J. (2002). The climate for creativity and change in teams. *Creativity and Innovation Management*, Vol.11, No.1, pp.74-86.
- İşcan Ö.F. ve Karabey C. N. (2007). Örgüt iklimi ile yeniliğe destek algısı arasındaki ilişki. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 6(2): 180-93.
- Jackson, S. A. (1992). Athletes in flow: A qualitative investigation of flow states in elite figure skaters. *Journal of Applied Sport Psychology*, 4(2), 161-180.
- Janssen, O. (2003). Innovative behavior and job involvement At the price of conflict and less satisfactory relations with co-workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 347 – 364.
- Martin, J. J. ve Cutler, K. (2002). An exploratory study of flow and motivation in theater actors. *Journal of Applied Sport Psychology*, 14(4), 344-352.
- Merrifield, D. B. (2000). Changing nature of competitive advantage. *Research-Technology Management*, 43(1), 41-45.
- Nakamura, J. ve Csikszentmihalyi, M. (2005), *The Concept of Flow. Handbook of Positive Psychology*. Snyder Oxford: Oxford University Press: 89-105.
- Özbağ, G. K. (2012). Örgüt ikliminin yeniliğe destek algısı üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(2), 145-161.
- Rettie, R. (2001). An exploration of flow during Internet use. *Internet Research*, 11(2), 103-113.
- Scott, S. G. ve Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Sönmez, B., Bacaksız, F. E. ve Yıldırım, A. (2017). Yenilik iklimi ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması: geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Journal of Anatolia Nursing and Health Sciences*, 2017(2).
- Şen Y. ve Yaşlıoğlu M.M. (2010). Dönüşümcü liderliğin yeniliği destekleyici örgüt iklimi üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma, *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 21(66): 97-117.



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

Turgut E. ve Beğenirbaş M. (2013). Çalışanların yenilikçi davranışları üzerinde sosyal sermaye ve yenilikçi iklimin rolü: Sağlık sektöründe bir araştırma, *KHO Bilim Dergisi*, 23(2): 101-24.

Turgut, E. ve Beğenirbaş, M. (2014). İlişkisel sosyal sermayenin yenilikçi davranışa etkisinde örtülü bilgi paylaşımı davranışının aracılık rolü. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 146.

Walker, C. J. (2010). Experiencing flow: Is doing it together better than doing it alone?. *The Journal of Positive Psychology*, 5(1), 3-11.



## KİŞİLİK VE DUYGUSAL BAĞLILIK ARASINDAKİ MEKANİZMAYI KEŞFETMEK: TEMEL BENLİK DEĞERLENDİRMESİ VE DUYGUSALLIĞIN DURUMSAL ARACILIK ROLÜ

**Prof. Dr. Sait GÜRBÜZ**

*Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi, [sait.gurbuz@asbu.edu.tr](mailto:sait.gurbuz@asbu.edu.tr)*

**Arş. Gör. Furkan MARAŞLI**

*Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi, [furkan.marasli@asbu.edu.tr](mailto:furkan.marasli@asbu.edu.tr)*

**Prof. Dr. Robert COSTIGAN**

*St. John Fisher Üniversitesi, [ABD rcostigan@sjfc.edu](mailto:ABD rcostigan@sjfc.edu)*

### Özet

Bu çalışmanın amacı; duygusal olaylar kuramından yola çıkarak beş faktör kişilik özelliklerinin işgörenlerin duygusal bağlılıklarına etkisinde pozitif ve negatif duygusallık ile temel benlik değerlendirmesinin durumsal aracılık rolünü tespit etmektir. Veriler, Ankara’da faaliyet gösteren beş farklı işletmede çalışan 321 beyaz yakalı işgörenden iki farklı zaman diliminde toplanmıştır. Yapılan analizler neticesinde, dışadönüklük ve uyumluluk kişilik özelliklerinin duygusal bağlılığı, pozitif duygusallık vasıtasıyla dolaylı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca, dışadönüklük ve uyumluluğun dolaylı etkilerinde, temel benlik değerlendirmesinin düzenleyici değişken olduğu saptanmıştır. Elde edilen bulgular ışığında, yazına ve uygulamaya yönelik öneriler getirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** *Temel benlik değerlendirmesi, Duygusal bağlılık, Kişilik, Pozitif Duygusallık & Negatif Duygusallık*

### 1. Giriş

Örgütsel bağlılığın çevresel öncülleri konusunda ilgili yazında hatırı sayılır araştırmalar bulunmaktadır (Örneğin; Meyer, vd., 2002). Bununla birlikte, son yıllarda iş tatmini, iş performansı, işgören devri gibi işgören tutumlarının, kişilik ile ilgili (dispositional) öncüllerine ilişkin araştırmaların sayısı da artmaya başlamıştır (örneğin; Gürbüz, Costigan, ve Teke, 2018). Ancak örgütsel bağlılığın, kişilik ile ilgili öncüllerine (Beş faktör kişilik, pozitif ve negatif duygusallık vb.) dair araştırmaların yazında büyük





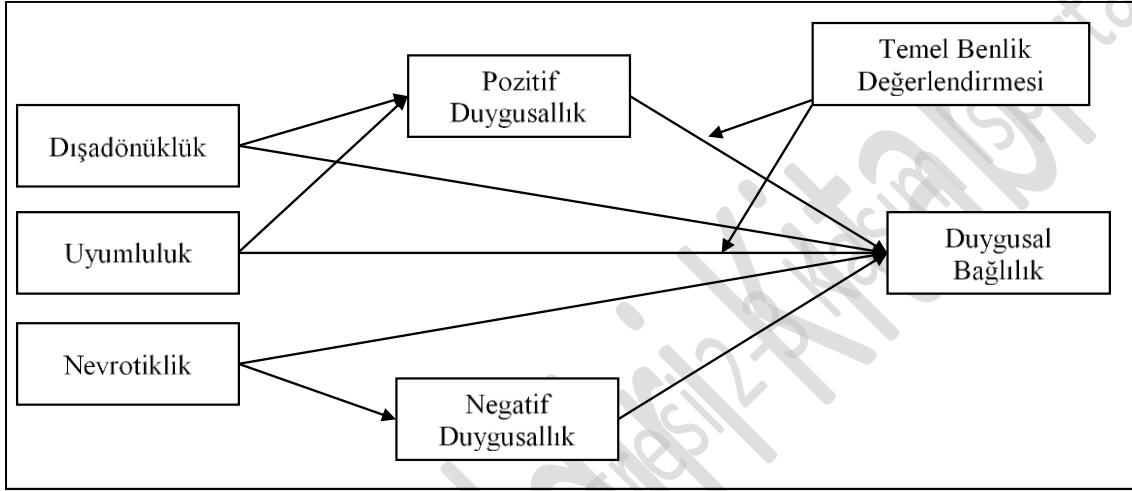
## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

ölçüde ihmal edildiği, kişilik ve bağlılık ilişkisi ve bu ilişkideki potansiyel aracı ve düzenleyici mekanizmaların neler olduğu konusunda daha fazla araştırmaya ihtiyaç bulunduğu iddia edilmektedir (Erdheim, vd., 2006; Panaccio ve Vandenberghe, 2012), Bu konuda yapılan sınırlı sayıdaki araştırmalarda, bazı kişilik özelliklerinin örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğu ve pozitif ve negatif duygusallığın, bu ilişkide aracı rolü bulunduğu saptanmıştır (Panaccio ve Vandenberghe, 2012).

Yazında işaret edilen bu boşluklarla bağlantılı olarak bu çalışmanın amacı; duygusal olaylar kuramından (affective events theory) hareket ederek beş faktör kişilik özelliklerinin işgörenlerin duygusal bağlılıklarına etkisinde pozitif ve negatif duygusallık ile temel benlik değerlendirmesinin (core-self evaluation) (TBD), durumsal aracılık rolünü tespit etmektir. Kişinin birey olarak kendisini ne kadar değerli, yetenekli ve etkin gördüğüne dair öz değerlendirmeleri olan temel benlik değerlendirmesi bir kişilik özelliği olarak iş tatmini ve iş performansı gibi sonuç değişkenlerinin önemli bir yordayıcısı olarak yazında ilgi görmektedir (Bono ve Judge, 2003). Bu araştırmada test edilmek üzere önerilen durumsal aracılı kavramsal model Şekil-1'dedir. Kavramsal modelde, pozitif/negatif duygusallığın kişilik - duygusal bağlılık ilişkisine aracı (maediator), TBD'nin ise bu ilişkide durumsal aracı (moderated mediator) etkiye sahip olacağı önerilmektedir.

Bu araştırmanın ilgili yazına iki temel katkısının olacağı beklenmektedir. Birincisi, kişilik-örgütsel bağlılık ilişkisinde hangi bağlantı mekanizmalarının bulunduğu görgül kanıtlarla tespit edilecektir. Böylece yazında daha fazla araştırma ihtiyacı bulunduğu iddia edilen kişilik-bağlılık arasındaki ilişki mekanizmasının anlaşılmasını sağlayarak önceki çalışmaların genişletilmesine katkı sağlanabilecektir. İkinci olarak, Türkiye'deki örgütsel davranış araştırmalarında değişkenler arasındaki ilişkiler genellikle doğrudan ilişki modelleri ile bazen de aracı ve düzenleyici etki modelleri ile çalışılmaktadır. Bu çalışmada Şekil-1'de verilen kavramsal model, daha çok son yıllarda çalışılmaya başlanan durumsal aracılık (moderated mediation) etki modeli ile test edilecektir. Bu bakımdan bu çalışmanın yöntemsel açıdan da Türkiye örgütsel davranış araştırmalarına mütevazı de olsa bir katkı sağlayacağı ümit edilmektedir.

Şekil 1. Araştırmanın Kavramsal Modeli



## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Duygusal Bağlılık

Farklı yaklaşımlar olmakla birlikte örgütsel bağlılık yazında genellikle; (1) duygusal bağlılık, (2) devam bağlılığı ve (3) normatif bağlılık olmak üzere üç boyutlu bir yapı olarak tanımlanmaktadır (Meyer ve Allen, 1991). Bu bileşenler içinde, işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini açıklamada en önemli bileşen olan duygusal bağlılık, “bireyin örgütle özdeşleşmesi, örgüte katılımı ve örgütle kendi arasında duygusal bir bağ kurmasıdır” (Meyer ve Allen, 1991:67). Son yıllarda yapılan meta-analizlerinde, duygusal bağlılığın, örgütsel bağlılığın diğer bileşenlerine göre, katılım ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi konularda istenilen sonuçlara ulaşmada daha güçlü ve olumlu etkisinin olduğu belirtilmiştir (Meyer vd., 2002). Gürbüz ve Bekmezci’nin (2012) de belirttiği gibi, güçlü bir duygusal bağlılığa sahip çalışanlar, örgütte çalışmaya devam ettikleri ve örgüt için daha fazla gayret sarf ettikleri için, duygusal bağlılığın aslında genel anlamda örgütsel bağlılığı temsil ettiği söylenebilir. Bu nedenlerden dolayı,



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

çalışmada örgütsel bağlılığın diğer iki bileşeninden ziyade duygusal bağlılık boyutuna odaklanılacaktır.

### **2.2. Pozitif Duygusallık & Negatif Duygusallık**

Duygusal mizaç, Watson, Clark ve Tellegen (1988) tarafından geliştirilen pozitif duygusallık ve negatif duygusallık sınıflandırması ile açıklanmıştır. Pozitif duygusallık temel olarak bireylerin olumlu duyguları deneyimlemesi ile ilgili iken negatif duygusallık, bireylerin deneyimledikleri olumsuz duyguları yansıtmaktadır. Duygusal olaylar kuramı, duygular ile iş davranışı, iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişki inceleyen psikolojik bir modeldir (Weiss ve Cropanzano, 1996). Kurama göre” bireyler duygusaldır ve bireylerin davranışları duyguları tarafından yönlendirilmektedir. Dolayısıyla bazı bireyler işyerinde belirli olayları deneyimlemeye diğerlerine göre daha yatkındırlar. Duygusal olaylar kuramı ayrıca, kişilik özelliklerinin ruh halleri ve duygular yoluyla, bireylerin işlerine yönelik tutum ve davranışlarını olumlu ve olumsuz yönde etkileyebileceğini öne sürmektedir (Panaccio ve Vandenberghe, 2012). Bir iş tutumu olan duygusal bağlılık da, bireylerin çalışma ortamlarına etkin olumlu duygularından büyük ölçüde etkilenmektedir (Cropanzano vd., 1993).

### **2.3. Beş Faktör Kişilik, Pozitif & Negatif Duygusallık ve Duygusal Bağlılık**

Beş faktör kişilik modeli, Goldberg (1990) tarafından ortaya atılan; kişiliği bireysel farklılıkların incelenmesi amacıyla sınıflandıran, beş bağımsız alt boyuttan oluşan kapsamlı bir modeldir (Erdheim vd., 2006). Bu alt boyutlar sırasıyla; dışadönüklük, uyumluluk, nevrotiklik, gelişime açıklık ve sorumluluktur. Beş faktör kişilik modeli, bir bireyin kişiliğinin yukarıda sıralanan faktörler incelenmesi suretiyle tanımlanabileceğini ifade etmektedir. Bu çalışmada kişilik boyutlarının yatkın oldukları duygusallık türü aracılığıyla duygusal bağlılığa olan etkileri araştırılacaktır. Önceki çalışmalarda, sorumluluk ve gelişime açıklık değişkenlerinin bu çalışmanın bağımlı değişkeni olan duygusal bağlılık ile anlamlı ilişkisi bulunamaması nedeniyle (Erdheim vd., 2006; Panaccio ve Vandenberghe, 2012) bu çalışmada bağımsız değişken olarak kişiliğin üç alt boyutu (dışadönüklük, uyumluluk, nevrotiklik) kullanılacaktır. Bu kapsamda, olumlu duygular ve olaylar yaşama deneyimi, dışadönüklük ile uyumluluk kişilik özelliklerine; olumsuz duygular ve olaylar yaşama eğilimi ise nevrotiklik kişilik özelliklerine bağlı olabileceği söylenebilir (Gramzow vd.,2004; Kokkonen ve Pulkkinen, 2001).



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Çalışmanın birinci bağımsız değişkeni olan dışadönüklük, sosyal olmak, iddialı olmak, istemli, konuşkan ve aktif olmak gibi sıfatlar ile ifade edilmektedir (Barrick ve Mount, 1991). Dışadönüklüğü yüksek olan bireyler, düşük olanlara göre bulundukları çevreyi ve ortamı daha olumlu yönde algıladıkları için duygusallıkları daha pozitif yöndedir. Duygusal bağlılığın, bir çalışanın örgüte karşı olan olumlu duygusal tepkisini temsil ettiği göz önünde bulundurulduğunda, dışadönüklüğü yüksek olan bireylerin az olanlara göre daha yüksek bir duygusal bağlılık göstereceklerini söylemek makul olacaktır. Nitekim, yazında beklenen bu olumlu ilişkiyi destekleyen çalışmalar da bulunmaktadır (Erdheim vd., 2006; Carpanzano vd., 1993). Duygusal olaylar kuramına göre dışadönük işgörenlerin iş ortamında daha fazla pozitif duygusallık yaşamaları, pozitif duygusallığı yüksek olan işgörenlerin ise örgütlerine daha yüksek bir duygusal bağlılık göstermeleri beklenmektedir. Buradan hareketle şu hipotez oluşturulmuştur:

*H1: Dışadönüklük, duygusal bağlılığı pozitif duygusallık vasıtasıyla dolaylı olarak olumlu yönde etkiler.*

Uyumluluk, insani yönlerle daha yakından ilişkilidir ve kişiliğin kişiler arası ilişkileriyle daha yakından ilgilenen bir boyutudur. Panaccio ve Vandenberg'e (2012) belirttiği üzere çalışma ortamında; uyumlu insanlar duygularını düzenleyebildikleri için daha dostça bir ortam oluşturabilirler, takım birlikteliğini teşvik edebilirler ve bu durum onları örgütün güvenilir ve önemli bir üyesi haline getirebilir. Tıpkı dışadönük bireyler gibi olumlu iş tutum ve davranışları sergilemeleri, uyumluluğu yüksek olan bireylerin de duygusallıklarının daha pozitif yönde olduğunun bir göstergesidir. Duygusal olaylar kuramından yola çıkarak, uyumluluk kişilik özelliğine sahip işgörenlerin daha fazla pozitif duygusallık yaşaması ve bunun neticesinde de örgütlerine daha fazla duygusal bağlılık gösterme beklenmektedir (Ellemers vd., 2004). Başka bir deyimle uyumluluk-duygusal bağlılık ilişkisinde pozitif duygusallığın aracı olduğu önerilebilir. Buradan hareketle şu hipotez oluşturulmuştur:

*H2: Uyumluluk, duygusal bağlılığı pozitif duygusallık vasıtasıyla dolaylı olarak olumlu yönde etkiler.*

Nevrotiklik, bireylerin stres durumlarını yaşama eğilimlerindeki farklılıkları temsil eder (McCrae ve John, 1992). Yazında nevroitik bireylerin olağan olayları sorunlu algıladıkları (Duffy vd., 2006), olayların olumsuz tarafında durdukları (Bono ve Judge,



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

2004), ani ruh hali değişimleri ve öfke eğilimleri yüksek olmaları (Watson vd., 1994) ve iş arkadaşlarıyla düşük ilişki memnuniyeti yaşadıkları (White vd., 2004) belirtilmiştir. Bu çıktılar, nevrotik bireylerin örgüte olumlu bir bağlılık yaratacak yapıcı iş deneyimi kazanmalarını oldukça güçleştirdiği gibi çalışanların örgütlerine karşı olumlu bir duygusal tepki geliştirme ihtimalini azaltmaktadır. Duygusal olaylar kuramından yola çıkarak, nevrotik işgörenlerin iş ortamında daha fazla negatif duygusallık yaşaması ve negatif duygusallığın ise duygusal bağlılığı azaltması beklenebilir. Buradan hareketle şu hipotez oluşturulmuştur:

*H3: Nevrotiklik, duygusal bağlılığı negatif duygusallık vasıtasıyla dolaylı olarak olumsuz yönde etkiler.*

### **Temel Benlik Değerlendirmesinin Düzenleyici Rolü**

Temel benlik değerlendirmesi (TBD), kişinin birey olarak kendisini ne kadar değerli, yetenekli ve etkin gördüğüne dair öz değerlendirmeleri olup; öz-saygı (Bireyin kendisini başarılı ve değerli görmesi), öz-yeterlilik (bireyin başarılı olacağına dair temel yeteneği), kontrol odağı (yaşamdaki olayları kontrol edebilme yeteneği) ve duygusal denge (güvenli ve istikralı olma eğilimi) olmak üzere dört temel boyuttan oluşmaktadır (Judge ve Bono, 2001). TBD'nin iş tatmini, iş performansı, yaşam tatmini, motivasyon, bağlılık gibi değişkenlerin önemli bir yordayıcısı olduğu öne sürülmektedir (Gurbuz vd., 2018).

TBD'si yüksek bireylerin karşılaştığı kritik durumları yönetmede kendilerini daha yetenekli, değerli ve etkin gördükleri bilinmektedir (Bono ve Judge, 2004). Benzer şekilde, TBD'si yüksek olan işgörenler, iş sorumluluklarını daha etkin yerine getirmekte ve çalışma ortamında daha sağlıklı ilişkiler kurabilmektedirler (Judge vd., 1997). Bu bakış açısıyla TBD'si yüksek olan işgörenlerin çalışma ortamında daha fazla pozitif duygusallık deneyimlemeleri ve bunun neticesinde de örgütlerine daha yüksek bir duygusal bağlılıkla bağlanmaları muhtemeldir. Nitekim yapılan bir araştırmada TBD'si yüksek olan işgörenlerin örgütlerine daha fazla bağlılık gösterdikleri tespit edilmiştir (Joo vd., 2012). Duygusal olaylar kuramından yola çıkarak, dışadönüklük ve uyumluluk kişilik özelliklerinin pozitif duygusallık vasıtasıyla duygusal bağlılık üzerindeki olumlu yöndeki dolaylı etkisinin, TBD'si yüksek olan işgörenlerde daha da fazla olabileceği beklenmektedir. Buradan hareketle şu hipotezler oluşturulmuştur:



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

*Dışadönüklüğün (H4) ve uyumluluğun (H5), pozitif duygusallık vasıtasıyla duygusal bağlılık üzerindeki dolaylı etkisinde temel benlik değerlendirmesinin düzenleyici etkisi vardır. Şöyle ki; dışadönüklüğün ve uyumluluğun, duygusal bağlılık üzerindeki olumlu yöndeki dolaylı etkisi temel benlik değerlendirmesi yüksek olan işgörenlerde daha fazladır.*

### 3. Araştırmanın Yöntemi

#### 3.1. Örneklem

Çalışmanın örneklemini, birinci yazarının kişisel bağlantıları yardımıyla kolayda örneklem tekniği ile ulaşılan Ankara'da faaliyet gösteren beş farklı işletmede çalışan 321 beyaz yakalı işgörenden oluşmaktadır. Olası ortak yöntem yanlılığını minimize etmek (Gürbüz ve Şahin, 2017; Podsakoff vd., 2012) için veriler boylamsal olarak iki farklı zaman diliminde toplanmıştır. Birinci zamanda kişilik ile ilgili değişkenlerine (TBD, kişilik özellikleri ve pozitif/negatif duygusallık ölçekleri) dair veriler toplanmıştır. Üç ay sonra zaman-2'de araştırmanın bağımlı değişkenlerine (duygusal bağlılık) ilişkin veri toplanmıştır. İkinci uygulamadan elde edilen kullanılabilir anket sayısı 321'dir. Bunların % 43,9'u kadın ve yaş ortalamaları 36,5'dir. Katılımcıların yalnızca % 4,7'si lise mezunu diğerleri yükseköğrenim mezunudur. Katılımcıların ortalama iş deneyimleri 13,8 yıldır.

#### 3.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan ölçeklerin tamamı beşli Likert ölçeği formatındadır. **Temel Benlik Değerlendirmesi:** TBD, Judge ve arkadaşları (2003) tarafından geliştirilen 12 maddelik ölçek ile ölçülmüştür. TBD ölçeği, Gürbüz, Costigan ve Sıgır (2018) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. **Pozitif Duygusallık & Negatif Duygusallık:** Pozitif ve negatif duygusallık, Watson ve arkadaşları (1988) tarafından geliştirilen 20 maddelik PANAS ölçeği ile ölçülmüştür. Ölçek, Gençöz (2000) tarafından Türk bağlamına uyarlanmıştır. **Beş Faktör Kişilik:** Beş faktör kişilik özelliği, BFI ölçeği kullanarak ölçülmüştür (Benet-Martinez & John, 1998). Dışadönüklük 8 madde ile uyumluluk 9 madde ile nevrotiliklik ise 8 madde ile ölçülmüştür. Ölçek, Türkçeye





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Sumer, Lajunen ve Ozkan (2005) tarafından uyarlanmıştır. **Duygusal Bağlılık:** Duygusal bağlılık Allen ve Meyer'in (1990) örgütsel bağlılık ölçeğinden uyarlanmış beş madde ile değerlendirilmiştir. Ölçek, Wasti (2003) tarafından Türkçe 'ye uyarlanmıştır

### 4. Bulgular

Araştırmada kullanılan ölçeklerin ayrışım geçerliliğine sahip olup olmadığı, maximum likelihood hesaplama yöntemi kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile ölçüm modeli üzerinden yapılmıştır. Buna göre öngörülen kuramsal yapı olan yedi faktörlü modelin diğer alternatif modeller içerisinde en iyi uyum iyiliği değerlerine sahip olduğu bulunmuştur ( $\chi^2(168, N=321)=330.78; p<.001; \chi^2/sd= 1.96; RMSEA= .05; CFI=.93; GFI = .92$ ). Bu nedenle, ölçeklerin ayrışım geçerliliğine sahip olduğu söylenebilir.

Araştırmaya dahil edilen değişkenlerin ortalama değerleri, standart sapmaları, Pearson korelasyon ve Cronbach alfa güvenilirlik değerlerine yönelik bulguları Tablo 1'de görülmektedir. Aracılık ve durumsal aracılık ilişkilerinden oluşan araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla bootstrap yöntemini esas alan regresyon analizi kullanılmıştır (Hayes, 2018). Hipotezleri test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 2'dedir. Buna göre, dışadönüklüğün pozitif duygusallık vasıtasıyla duygusal bağlılık üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu ( $B = .201, 95\% \text{ BCA CI } [.094, .323]$ ) ve H1'in desteklendiği tespit edilmiştir. Araştırmanın ikinci hipotezi de (Uyumluluk → Pozitif duygusallık → Duygusal bağlılık) benzer şekilde ( $B = .195, 95\% \text{ BCA CI } [.088, .318]$ ) desteklenmiştir. Buna karşın, araştırmanın üçüncü hipotezi (Nevrotiklik→Negatif duygusallık→Duygusal bağlılık) bootstrap sonuçlarına göre ( $B = -.001, 95\% \text{ BCA CI } [-.095, .095]$ ) desteklenmemiştir.

Araştırmanın dördüncü ve beşinci hipotezleri için durumsal TBD'nin durumsal aracı olduğu (moderated mediation) iki farklı model test edilmiştir. Bootstrap sonuçlarına göre H4'e ilişkin durumsal aracılık indeksi anlamlı ( $B = .195, 95\% \text{ CI } [.025, .361]$ ) olduğundan bu hipotez desteklenmiştir. Bootstrap sonuçlarına göre H5'e ilişkin durumsal aracılık indeksi anlamlı ( $B = .185, 95\% \text{ BCA CI } [.012, .357]$ ) olduğundan bu hipotez de desteklenmiştir.



**Tablo 1: Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma, Korelasyon ve Güvenilirlik Değerleri**

| Değişkenler     | Ort   | SS   | 1      | 2      | 3       | 4       | 5       | 6       | 7       | 8      | 9      | 10    |
|-----------------|-------|------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|--------|-------|
| 1. Yaş          | 36.50 | 7.71 | -      |        |         |         |         |         |         |        |        |       |
| 2. Cinsiyet     | 1.56  | .49  | .036   | -      |         |         |         |         |         |        |        |       |
| 3. İş deneyimi  | 13.80 | 8.01 | .847** | -.045  | -       |         |         |         |         |        |        |       |
| 4. TBD          | 3.45  | 0.49 | -.003  | .045   | -.061   | (.78)   |         |         |         |        |        |       |
| 5. PD           | 3.59  | 0.54 | -.021  | .074   | -.043   | .420**  | (.77)   |         |         |        |        |       |
| 6. ND           | 2.21  | 0.70 | -.121* | .141*  | -.146** | -.376** | .593**  | (.79)   |         |        |        |       |
| 7. Nevrotiklik  | 2.61  | 0.61 | -.032  | -.081  | -.059   | -.530** | -.342** | -.224** | (.75)   |        |        |       |
| 8. Dışadönüklük | 3.34  | 0.56 | -.088  | -.084  | -.074   | .309**  | .502**  | -.148** | -.247** | (.71)  |        |       |
| 9. Uyumluluk    | 3.84  | 0.50 | .024   | -.092  | .028    | .277**  | .430**  | -.512** | -.400** | .200** | (.70)  |       |
| 10. Bağlılık    | 3.18  | 0.95 | .202** | .197** | .100    | .297**  | .274**  | -.174** | -.187** | .188** | .184** | (.90) |

Not.\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ . N = 321; TBD= Temel benlik değerlendirmesi, PD = Pozitif duygusallık, ND = Negatif duygusallık

**Tablo 2: Bootstrap Regresyon Analizi Sonuçları (N = 321)**

| Değişkenler                                                                             | Pozitif duygusallık |      |      | Negatif duygusallık |      |      | Duygusal bağlılık |       |      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------|------|---------------------|------|------|-------------------|-------|------|
|                                                                                         | B                   | LLCI | ULCI | B                   | LLCI | ULCI | B                 | LLCI  | ULCI |
| <b>Model 1 (Hipotez 1)</b>                                                              |                     |      |      |                     |      |      |                   |       |      |
| Dışadönüklük                                                                            | .481***             | .390 | .573 | -                   | -    | -    | .113              | -.092 | .318 |
| Pozitif duygusallık (Aracı)                                                             | -                   | -    | -    | -                   | -    | -    | .418***           | .205  | .632 |
| R <sup>2</sup>                                                                          |                     | .252 |      |                     |      |      |                   | .78   |      |
| Bootstrap dolaylı etki                                                                  |                     |      |      |                     |      |      |                   |       |      |
| Dışadönüklük→Pozitif duygusallık→Duygusal bağlılık<br>B = .201, 95% BCA CI [.094, .323] |                     |      |      |                     |      |      |                   |       |      |
| <b>Model 2 (Hipotez 2)</b>                                                              |                     |      |      |                     |      |      |                   |       |      |
| Uyumluluk                                                                               | .468***             | .360 | .576 | -                   | -    | -    | .154              | -.068 | .376 |
| Pozitif duygusallık (Aracı)                                                             | -                   | -    | -    | -                   | -    | -    | .416***           | -.092 | .318 |
| R <sup>2</sup>                                                                          |                     | .185 |      |                     |      |      |                   | .080  |      |

| Bootstrap dolaylı etki             |      |       |      | Uyumluluk→Pozitif duygusallık→Duygusal bağlılık<br>B = .195, 95% BCA CI [.088, .318]     |     |      |         |       |       |
|------------------------------------|------|-------|------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----|------|---------|-------|-------|
| Model 3 (Hipotez 3)                |      |       |      |                                                                                          |     |      |         |       |       |
| Nevrotiklik                        | -    | -     | -    | .423***                                                                                  | .38 | .508 | -.003   | -.221 | .214  |
| Negatif duygusallık (Aracı)        | -    | -     | -    | -                                                                                        | -   | -    | .416*** | -.482 | -.097 |
| R <sup>2</sup>                     | .230 |       |      |                                                                                          |     |      | .035    |       |       |
| Bootstrap dolaylı etki             |      |       |      | Nevrotiklik→Negatif duygusallık→Duygusal bağlılık<br>B = -.001, 95% BCA CI [-.095, .095] |     |      |         |       |       |
| Model 4 (Hipotez 4)                |      |       |      |                                                                                          |     |      |         |       |       |
| Dışadönüklük                       | -    | -     | -    | -                                                                                        | -   | -    | .054    | -.147 | .255  |
| Pozitif duygusallık (X)            | -    | -     | -    | -                                                                                        | -   | -    | .298**  | .078  | .518  |
| TBD (M)                            | -    | -     | -    | -                                                                                        | -   | -    | .409*** | .187  | .630  |
| X*M (interaction)                  | -    | -     | -    | -                                                                                        | -   | -    | .405*   | .070  | .740  |
| R <sup>2</sup>                     |      |       |      |                                                                                          |     |      | .132    |       |       |
| Bootstrap durumsal aracılık etkisi | B    | LLCI  | ULCI |                                                                                          |     |      |         |       |       |
| Düşük TBD                          | .054 | -.064 | .183 |                                                                                          |     |      |         |       |       |
| Orta TBD                           | .151 | .041  | .277 |                                                                                          |     |      |         |       |       |
| Yüksek TBD                         | .232 | .085  | .397 |                                                                                          |     |      |         |       |       |
| Durumsal aracılık indeksi          | .195 | .025  | .361 |                                                                                          |     |      |         |       |       |
| Model 5 (Hipotez 5)                |      |       |      |                                                                                          |     |      |         |       |       |
| Uyumluluk                          | -    | -     | -    | -                                                                                        | -   | -    | .074    | -.146 | .294  |
| Pozitif duygusallık (X)            | -    | -     | -    | -                                                                                        | -   | -    | .297**  | .084  | .510  |
| TBD (M)                            | -    | -     | -    | -                                                                                        | -   | -    | .408*** | .187  | .629  |
| X*M (interaction)                  | -    | -     | -    | -                                                                                        | -   | -    | .395*   | .058  | .733  |
| R <sup>2</sup>                     |      |       |      |                                                                                          |     |      | .132    |       |       |
| Bootstrap durumsal aracılık etkisi | B    | LLCI  | ULCI |                                                                                          |     |      |         |       |       |
| Düşük TBD                          | .054 | -.073 | .176 |                                                                                          |     |      |         |       |       |
| Orta TBD                           | .147 | .033  | .269 |                                                                                          |     |      |         |       |       |
| Yüksek TBD                         | .224 | .075  | .383 |                                                                                          |     |      |         |       |       |
| Durumsal aracılık indeksi          | .185 | .012  | .357 |                                                                                          |     |      |         |       |       |

Not. \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$ ,  $n = 321$ . TBD= Temel benlik değerlendirmesi, LLCI = Lower level confidence interval; ULCI = Upper level confidence interval. Bootstrap yeniden örnekleme = 5000.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Çalışmanın bulguları; kişilik ve duygusal bağlılık ilişkisinde pozitif ve negatif duygusallık ile TBD'nin durumsal aracı rolünün olduğunu göstermektedir. Dışadönüklüğün ve uyumluluğun pozitif duygusallık vasıtasıyla duygusal bağlılık üzerindeki dolaylı etkilerinin anlamlı olduğu görülmüştür. Yani pozitif duygusallık kişilik bağlılık ilişkisinde aracı role sahiptir. Nitekim bu sonuçlar Panaccio ve Vandenberghe (2012)'nin bulgularıyla örtüşmektedir. Buna karşın nevrotiliğin negatif duygusallık vasıtasıyla duygusal bağlılık üzerindeki olumsuz etkisi anlamlı bulunmamıştır. Negatif duygusallığın, nevrotiliklik duygusal bağlılık ilişkisinde aracı



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

etkisinin olmaması; aslında nevroitiklik ile duygusal bağlılık arasında saptanmış bir ilişki bulunmamasından kaynaklanıyor olabilir. Nitekim yazında bu iddiayı destekleyen çalışma bulunmaktadır (Erdheim vd., 2006).

Çalışmanın asıl önemli odak noktası olarak değerlendirilen TBD'nin, kişilik-bağlılık ilişkisindeki durumsal aracı rolü analiz sonuçlarıyla desteklenmiştir. Yani TBD'si yüksek ve orta olan işgörenlerde; dışadönüklüğün ve uyumluluğun pozitif duygusallık vasıtasıyla, duygusal bağlılık üzerindeki etkisi daha fazladır. Buna karşın TBD'si düşük olan bireyler için aynı etki söz konusu değildir.

Kuramsal olarak bu sonuçlar, TBD'nin kişilik bağlılık ilişkisinde ve örgütsel bağlılığın gelişiminde kilit rol oynadığını, TBD'si yüksek olan bireylerin olumlu kişilik özelliklerinin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin daha yüksek olduğunu göstermektedir. Sonuçlar ayrıca pozitif ve negatif duygusallık sınıflandırması işe beş faktör kişilik özelliklerinin örgütsel bağlılığın kişilik öncülünü açıklamak için yararlı ve kapsamlı bir çerçeve olduğunu göstermektedir.

Bu bulgulardan yola çıkarak, örgütlerin işgören seçimi ve diğer İK süreçlerinde dışadönüklüğü, uyumluluğu ve TBD'si yüksek işgörelere öncelik vermeleri, örgütsel bağlılığı yüksek işgücü oluşturmak için elzemdir. Örgütsel bağlılığın işgücü devri üzerindeki önemli etkisi göz önünde bulundurulduğunda Meyer vd., 2002), örgütlerin istihdam sonrası iş deneyim ve çıktılarına odaklanmak yerine bağlılığı yüksek çalışanları seçmeleri uzun vadede önemli faydalar sağlayacaktır.

Araştırma örnekleminin yalnızca Ankara'da bulunan beş işletme ile sınırlı olması, verilerin öz-bildirim yoluyla toplanmış olması ve örgütsel bağlılığın yalnızca duygusal bağlılık boyutunun araştırmaya dâhil edilmiş olması araştırmanın kısıtları arasındadır.

### Kaynakça

Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990).The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. Journal of Occupational Psychology, 63, 1-18.

Baek-Kyoo Joo, Hea Jun Yoon, & Chang-Wook Jeung, (2012). The effects of core self-evaluations and transformational leadership on organizational commitment. Leadership & Organization Development Journal, 33, 564-582



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-25.
- Benet-Martinez, V., & John, O. P. (1998). Los Cincos Grandes across cultures and ethnic groups: Multitrait-multimethod analyses of the Big Five in Spanish and English. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 729–750.
- Bono, J.E., & Judge, T.A. (2003). Core self-evaluations: A review of the trait and its role in job satisfaction and job performance. *European Journal of Personality*, 17, 5–18.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89, 901–910.
- Cropanzano, R., James, K., & Konovsky, M. A. (1993). Dispositional affectivity as a predictor of work attitudes and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 595–606.
- Duffy, M. K., Shaw, J. D., Scott, K. L., & Tepper, B. J. (2006). The moderating roles of self-esteem and neuroticism in the relationship between group and individual undermining behavior. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1066–1077.
- Ellemers, N., De Gilder, D., & Haslam, S. A. (2004). Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance. *Academy of Management Review*, 29, 459-478.
- Erdheim, J., Wang, M., & Zickar, M. J. (2006). Linking the Big Five personality constructs to organizational commitment. *Personality and Individual Differences*, 41, 959–970.
- Gençöz, T. (2000). Pozitif ve negatif duygu ölçeği: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 15, 19-26.
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative ‘description of personality’: The big-five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1216–1229.
- Gramzow, R. H., Sedikides, C., Panter, A. T., Sathy, V., Harris, J., & Insko, C. A. (2004). Patterns of self-regulation and the big five. *European Journal of Personality*, 18, 367-385.



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

- Gürbüz S., & Bekmezci M., (2012). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının bilgi işçilerinin işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık ve düzenleyicilik rolü., İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 41, 189-213
- Gürbüz S., Costigan R., & Siğri Ü., (2018) "Schein's Career Anchors: Testing factorial validity, invariance across countries, and relationship with core self-evaluations.", Journal of Career Development, 45,199-214
- Gürbüz S., Costigan R., & Teke K. (2018) "Does being positive work in a mediterranean collectivist culture? Relationship of core self-evaluations to job satisfaction, life satisfaction, and commitment", Current Psychology, 1,1-18
- Gürbüz, S., & Sahin, F. (2017). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri -felsefe-yöntem-analiz (4.baskı) Ankara: Seçkin
- Hayes, A. F. (2018). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach. New York: The Guilford Press.
- Judge, T.A., & Bono, J.E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 86, 80-92.
- Judge, T.A., Erez, A., Bono, J.E., & Thoresen, C.J. (2003). The core self-evaluations scale: development of a measure. Personnel Psychology, 56, 303-331
- Kokkonen, M., & Pulkkinen, L. (2001). Extraversion and neuroticism as antecedents of emotion regulation and dysregulation in adulthood. European Journal of Personality, 15, 407–424
- McCrae, R.R. & John, O.P. (1992) An introduction to the five-factor model and its applications. Journal of Personality, 60, 175-215.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, 1, 61–89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

- antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20–52.
- Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2012). Five-factor model of personality and organizational commitment: The mediating role of positive and negative affective states. *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), 647-658.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63, 539-569
- Wasti, S. A. (2003). Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 303–321.
- Watson, D., Clark, L. A., & Harkness, A. R. (1994). Structures of personality and their relevance to psychopathology. *Journal of Abnormal Psychology*, 103, 18–31.
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality & Social Psychology*, 54, 1063–1070.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes, and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1–74
- White, J. K., Hendrick, S. S., & Hendrick, C. (2004). Big five personality variables and relationship constructs. *Personality and Individual Differences*, 37, 1519–1530



## İŞ-YAŞAM DENGESİNİN YAŞAM TATMİNİ YORDAMASINDA ÇALIŞILAN SEKTÖRÜN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ

**Prof. Dr. İbrahim Sani MERT**

*Antalya Bilim Üniversitesi, ibrahim.mert@antalya.edu.tr*

**Doç. Dr. Mustafa BEKMEZCİ**

*Toros Üniversitesi, mustafa.bekmezci@toros.edu.tr*

**Dr. Öğr. Üyesi Mohammad ABUBAKAR**

*Antalya Bilim Üniversitesi, mohammad.abubakar@antalya.edu.tr*

### Özet

İş-yaşam dengesi ve yaşam tatmini arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar ilgili yazında artarak devam etmektedir. Özellikle çift kariyerli aile yapılarının giderek arttığı günümüzde, iş-yaşam dengesi ve bu dengenin bireylerin yaşam tatminini nasıl etkilediği, bu etki üzerinde rol oynayan faktörlerin neler olduğunun bilinmesi önem kazanmıştır. Bu kapsamda 622 kişi üzerinde yapılan bu çalışmada, iş-yaşam ve yaşam-iş çatışmasının kamu ve özel sektör çalışanları üzerindeki yaşam tatminini ne ölçüde etkilediğini araştırılmıştır. Yapısal eşitlik modelinin kullanıldığı çalışmada, iş-yaşam çatışmasının (işin kişisel yaşama etkisi) yaşam tatminini azalttığı, çalışılan sektörün (kamu ve özel) iş-yaşam dengesi ve yaşam tatmini arasındaki ilişkide düzenleyici bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Kamu sektöründe çalışanlarda iş-yaşam çatışmasının (işin kişisel yaşama etkisi) yaşam tatminini azaltması daha fazladır. Diğer yandan, yaşam-iş çatışması (kişisel yaşamın işe etkisi) yaşam tatminini etkilememektedir.

**Anahtar Kelimeler:** *İş-Yaşam Dengesi, Yaşam Tatmini, Kamu Sektörü, Özel Sektör, Düzenleyici Etki.*

### 1. Giriş

Günümüzde her sektörde yaşanan rekabet, çalışanlardan daha yüksek bir performans beklemeyi organizasyonlar açısından bir zorunluluk haline gerektirmiştir. Diğer bir ifade ile yoğun rekabet içinde olan organizasyonların varlıklarını sürdürebilmeleri, çalışanlardan bekledikleri yüksek performansa bağlıdır.





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Diğer yandan, günümüzde farkındalık seviyesi yüksek, geçmişle kıyaslandığında yaşamdan daha çok tatmin olma arayışında olan bilinçli bir çalışan kitlesinin mevcudiyeti söz konusudur. Bu kapsamda değerlendirildiğinde, bir taraftan gerek kamu gerek özel sektör olsun, başarılı olmanın koşulunun çalışanlardan beklenen üstün performansa dayandığı, diğer taraftan ise yaşamın bütünlüğü dikkate alındığında, yaşamdan daha çok doyum beklentisi olan bireylerin aynı zamanda bir çalışan olarak hayatlarını idame ettirmeleri gereklidir. Böylece bireylerin sadece iş yaşamı değil, özel yaşamlarından da beklentileri artmıştır. Bu durum iş-yaşam dengesinin kurulmasını, hangi sektörde olursa olsun, çalışan mavi ve beyaz yakalı bireyler için önemli hale getirmiştir.

İş-yaşam dengesinin bu çalışma kapsamında da ele alındığı gibi, iki boyutu vardır. İş-yaşam çatışması, diğer bir ifadeyle işin kişisel yaşama etkisi ve diğer taraftan ise, yaşam-ış çatışması diğer bir ifadeyle özel yaşamın işe etkisi şeklindedir. Bu iki boyutta ele alınan iş-yaşam dengesinin, yaşam tatminini nasıl etkilediği önemlidir. Çünkü az önce de vurgulandığı gibi yaşam tatmini, iş tatminini de içine alan ama bundan çok daha fazla unsurları ihtiva eden bir boyuttur. Ancak yaşamda önemli bir pay sahibi olan iş yaşamının özel yaşamla olan etkileşimini ifade eden iş-yaşam dengesinin genel olarak yaşam tatmini nasıl etkilediğinin bilinmesi önemlidir. Bu kapsamda değerlendirildiğinde, yaşam tatmini üzerinde etkisi olan en önemli faktörlerden biri iş-yaşam dengesidir. Nitekim yapılan çalışmalar iş-yaşam dengesi ile yaşam tatmini arasındaki ilişkinin varlığını ve önemini ön plana çıkartmakta ve bu ilişkinin daha kapsamlı incelenmesi gerekliliğini vurgulamaktadır (Örn., Karatepe ve Bektashi, 2008; Adams vd., 1996; Greenhaus ve Powell, 2006; Marks ve MacDermid, 1996; Barnett ve Hyde, 2001; Cain vd., 2018).

Diğer yandan, iş-yaşam dengesini oluşturan işin kişisel yaşama etkisi ve kişisel yaşamın işe etkisi boyutlarının yaşam tatmini ile olan ilişkisinde çalışılan sektörün nasıl bir etkiye sahip olduğu, araştırılması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışılan sektör denildiğinde en genel anlamda yapılan ayırım, kamu ve özel sektör ayırımıdır. Bireylerin çalışma hayatına atılırken belki de ilk karar verecekleri seçecek veya konu, kariyerlerinin özel sektör veya kamu sektöründe olup olmayacağını belirlemektir. Bu kapsamda, iş yaşam dengesinin yaşam tatmini yordamasında, çalışılan



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

sektörün diğer bir ifadeyle kamu veya özel sektörde görev yapmanın bir etkiye sahip olup olmadığının bilinmesi, yaşam tatmininin yordanması açısından önemlidir. Yaşam tatmini, bir insanın sahip olabileceği en önemli tatmindir. Yaşam tatmini yüksek bireyler, bunu performanslarına yansıtacaklar ve daha verimli ve etkili olabileceklerdir.

Yapılan bu değerlendirmeler kapsamında yapılan bu çalışmada araştırma soruları şu şekilde belirlenmiştir:

- İşin kişisel yaşama etkisi, yaşam tatminini etkilemekte midir?
- Kişisel yaşamın işe etkisi, yaşam tatminini etkilemekte midir?
- Yukarıda belirtilen ve genel olarak iş yaşam dengesinin yaşam tatmini üzerindeki etkisi olarak özet diyeceğimiz bu iki durumda, çalışılan sektörün yani kamu veya özel sektörde olup olmamanın, bir düzenleyici etkisi var mıdır?

## 2. Kavramsal Çerçeve

Çalışma hayatında kadınların sayısının artması, eşlerin her ikisinin de çalışması veya eşlerden birinin tam gün çalışması, insanların çocuklarına ve ebeveynlerine bakma yükümlülüğü, hobilerini gerçekleştirme çabası ve sosyal faaliyetleri için zaman ayırma arzusu (Narayanan ve Narayanan, 2012; Webber vd., 2010), şirket küçülmelerinin ardından bağlılığın azaldığı bir dönemde kendini işine adanmış çalışanlara olan ihtiyacın artması (Friedman, at.al., 1998), internetin ve teknoloji kullanımında yaşanan yoğunluk ile iş ve yaşam arasındaki sınırların ortadan kalkması gibi hususlar iş dünyasının doğasını değiştirmiş, yapılan çalışmalarda da insani değerlere önem vermenin finansal başarıyı artırdığı (Narayanan ve Narayanan, 2012), kişisel ihtiyaçların karşılanmaması durumunda ise işyerinde yeni sorunların ortaya çıktığı görülmüştür. Ayrıca X ve Y jenerasyonlarının, iş ve ailenin artan taleplerinin yönetimi için şirketler üzerindeki esnek ve yaratıcı seçenekler sunmaları konusunda artan baskısı (Klun, 2008) iş-yaşam dengesi konusunda yapılan çalışmaların önemini artmıştır.

İş-yaşam dengesi, “işyerindeki uygulamalarla, işgörenin kendi ailesi (yaşamı) ile iş hayatının talepleri arasında işgörenlerin ihtiyaçlarını giderecek şekilde denge sağlanmasıdır” (Jyothi ve Jyothi, 2012). Bu kapsamda iş yaşam dengesi sadece işle aile arasındaki denge olarak düşünülmemeli, işle iş dışındaki tüm faaliyetler arasındaki denge olarak değerlendirilmelidir (Shankar ve Bhatnagar, 2010). Diğer bir anlatımla iş



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

yaşam dengesi, bireyin kendisi, ailesi ve işi ile ilgili amaç ve talepleri arasında denge kurulmasıdır. Ancak iş yaşam dengesi konusunda yapılan ilk çalışmalar işgörenlerin ailelerine karşı sorumlulukları üzerinde yoğunlaşmış (Webber vd., 2010), bunun bir neticesi olarak da çocukların kreşte bakımı, kreş masraflarının karşılanması, yaşlı bakımı konusunda destek olma, ücretli/ücretsiz izin uygulaması, doğum izni, esnek çalışma programı gibi konular incelenmiş (Perry ve Blum, 2000), bu kapsamda “aile dostu” örgüt politikaları uygulamaya konmuştur (Çarıkçı, 2001). Ancak bu tür programlar bölük pörçük ele alındığı, şirket kültürüne nüfuz etmediği veya yöneticilerin davranışı kökten değişmediği için iş-yaşam dengesi konusuna pek katkı sağlamamıştır (Friedman, vd., 1998). Bu kapsamda Ueda (2012), organizasyonlarda yapılan iş yaşam dengesi programlarında yöneticinin sosyal desteğinin hem gerekli olduğunu hem de işgörenlerin kendi iş yaşam dengelerini geliştirmeleri açısından yöneticinin sosyal desteğinin etkili olduğunu vurgulamıştır. Yine örgütlerin çoğunun iş-yaşam politikalarında çocuklu ailelere öncelik vermesi, bekar ve çocuğu olmayan işgörenler tarafından adil bulunmamış (Young, 1999), bu kişilerin eğitim, gönüllü çalışma, spor, hobi, eğlence gibi kişisel ihtiyaçları ile evli ve çocuklu ailelere nazaran duygusal olarak aile desteğinden mahrum olması (Casper, vd., 2007) gibi nedenlerden dolayı kendilerini dışlanmış hissetmesine neden olmuştur. Nitekim Friedman ve arkadaşları (1998), çoğu işgören açısından işi, öteki öncelikleri gerçekleştirmek için bir araç olduğunu belirtmiştir. Bu kapsamda iş yaşam dengesi sadece evli ve çocuklu çiftleri veya çalışan anneleri değil, işyerindeki herkesi kapsayan daha geniş bir kavram olarak ele alınmalıdır (Shankar ve Bhatnagar, 2010).

İş yaşamı, bireyler için çok önemli olsa da, elbette yaşam sadece iş yaşamından ibaret değildir. Hatta iş yaşamının bir amaç değil, bir araç olduğu söylenebilir. Amaç, yaşamın bütünüdür. Bu çerçevede yapılan bu araştırmanın bağımlı değişkeni yaşam tatminidir. Pavot ve Diener (1993), bireyin özel bir alanda tatmin olma durumundan öte genel olarak yaşam tatmini üzerinde durulmasının gerekliliğini vurgulamaktadır.

Yaşam tatmini duygusal ve bilişsel olarak iki boyutlu olup, günlük yaşamda genel olarak “mutluluk” olarak adlandırılıp kabul edilen (Çivitci, 2007; Eryılmaz ve Öğülmüş, 2010) öznel iyi-oluşun bileşeni olarak değerlendirilmektedir (Pavot ve Diener, 1993). Öznel-iyi oluşta duygusal yön/boyut, hoş ve nahoş duygular olmak üzere iki bölümde



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

incelenirken, öznel iyi-oluşun bilişsel ya da yargılamaya dönük yönü ise yaşam tatminine işaret etmektedir (Hsieh, 2003; Özben, 2013; Gadermann, vd., 2010; Eryılmaz ve Ögülmüş, 2010; Pavot ve Diener, 1993). Nitekim, Lucas ve arkadaşlarının (1996) yaptıkları çalışmada, hoş duyguların, nahoş duyguların ve yaşam tatmininin birbirinden ayrılabilir yapıya sahip olduklarını gösterilmiştir.

Daka öz bir ifade ile, yaşam tatmini insan zihninin bilişsel, sürekli ve kapsamlı bir durumu olarak tanımlanabilir. Bu kriterler, yaşam tatmini kavramını zevk, neşe ve benzeri kavramlardan ayırır (Jagodzinski, 2010).

Yukarıda iş-yaşam dengesi ve yaşam tatmini üzerine ilgili yazından yapılan açıklamalar çerçevesinde, yapılan bu çalışmada işin kişisel yaşama etkisi ve kişisel yaşamın işe etkisinin, yaşam tatminini üzerindeki etkisi incelenmiştir. Ayrıca bu etkide, çalışılan iş denince ilk akla gelen soru olan “Özel sektör mü kamu sektörü mü?” ışığında, özel veya kamu sektöründe çalışmanın, bahse konu ilişki (iş yaşam dengesi ve yaşam tatmini ilişkisi) üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunun bilinmesi ilgili yazına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Yukarıda yapılan değerlendirmeler kapsamında araştırma hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

**H<sub>1</sub>:** İşin-kişisel yaşama etkisi yaşam tatmini üzerinde negatif bir etkisi vardır.

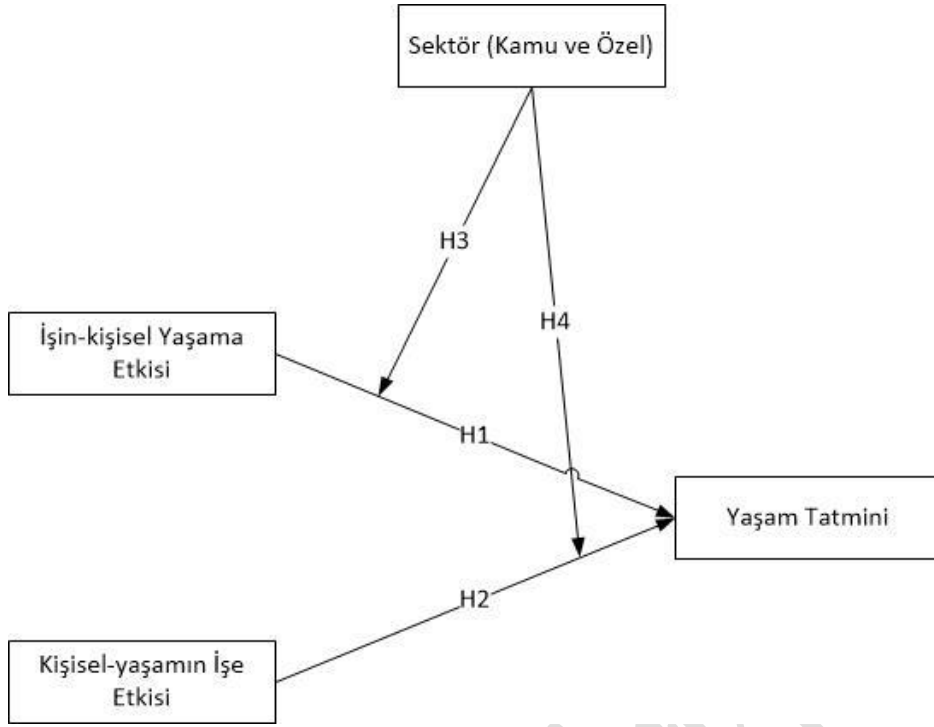
**H<sub>2</sub>:** Kişisel-yaşamın işe etkisi yaşam tatmini üzerinde negatif bir etkisi vardır.

**H<sub>3</sub>:** Sektör (kamu ve özel), işin-kişisel yaşama etkisi yaşam tatmini arasındaki ilişkide düzenleyici etkisi vardır.

**H<sub>4</sub>:** Sektör (kamu ve özel), kişisel-yaşamın işe etkisi yaşam tatmini arasındaki ilişkide düzenleyici etkisi vardır.

### 3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma modeli Şekil 1’de sunulmuştur.



Şekil 1: Araştırma modeli

### Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın örneklemini kamu veya özel sektörde faaliyet gösteren 10 kurum/şirketteki toplam 1100 çalışan oluşturmaktadır. Kolayda örneklem yöntemiyle dağıtılan anket formlarından uygun şekilde doldurulmadığı için 57 adet anket formunun değerlendirme kapsamına alınmamasına karar verilmiştir. Geri dönüş oranı %62'dir. Dolayısıyla değerlendirilmeye alınması uygun bulunan anket formu sayısı 622 olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılan demografik özellikleri aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

Tablo1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

|                          | Frekans    | %          |
|--------------------------|------------|------------|
| <b>Cinsiyet</b>          |            |            |
| Erkek                    | 482        | 77.7       |
| Kadın                    | 139        | 22.3       |
| <b>Toplam</b>            | <b>622</b> | <b>100</b> |
| <b>Eş çalışma durumu</b> |            |            |
| Evli değilim             | 305        | 49.0       |



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

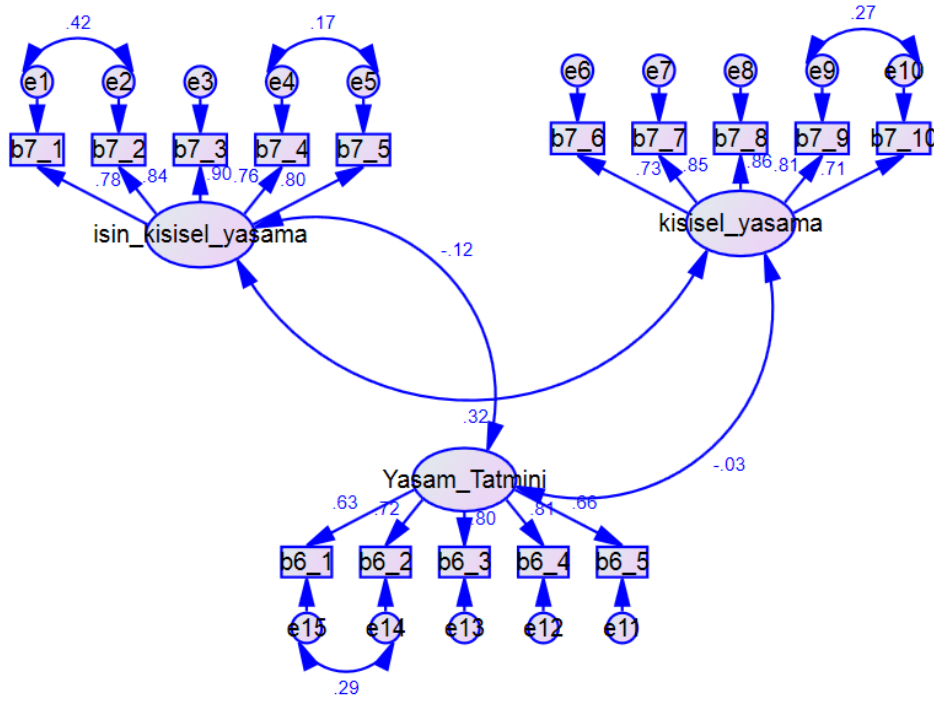
|               |            |            |
|---------------|------------|------------|
| Çalışıyor     | 194        | 31.2       |
| Çalışmıyor    | 123        | 19.8       |
| <b>Toplam</b> | <b>622</b> | <b>100</b> |

### Çocuk sayısı

|                      |            |            |
|----------------------|------------|------------|
| Çocuk sahibi olmayan | 364        | 58.5       |
| 1                    | 107        | 17.2       |
| 2                    | 111        | 17.8       |
| 3                    | 29         | 4.7        |
| 4                    | 7          | 1.1        |
| 5 ve üstü            | 4          | 0.6        |
| <b>Toplam</b>        | <b>622</b> | <b>100</b> |

### Ölçüm Araçları

Araştırmanın bu aşamasında ölçüm (gözlenen) değişkenlerinin gizli değişkenleri ne ölçüde iyi temsil ettiklerini belirlemek için doğrulayıcı faktör analizinden (DFA) yararlanılmıştır (Hair vd., 2010). DFA araştırma modeli dataya uygun olup olmadığını incelenmek için, üç indeks kullanılmıştır. Ulaşılan değerler ( $\Delta\chi^2/df = 2.948$ , GFI = 0.949, NFI = 0.957, CFI = 0.971, RMSEA = 0.056). Bu sonuçlar doğrultusunda çalışmaya üç faktörlü (ilişkili) model ile devam edilmiştir. Maksimum Benzerlik Tahmini (MLE) kullanılarak gerçekleştirilen DFA çıktılarına göre maddelerinin standartlaştırılmış faktör yükleri 0.626 ile 0.902 arasında değişmektedir ve istatistiksel olarak anlamlıdır, bu yüklerinin 0,5 değerinden büyük olması ölçütüm de sağlanmış olmaktadır (Abubakar et al., 2017; Bentler ve Bonett, 1980; Bollen, 1989). Buna göre uyuma geçerliliği sağlanmıştır (Hair vd., 2010). DFA sonuçları Şekil 2’de sunulmuştur.



Şekil 2: Doğrulayıcı Faktör Analizin çıktıları

Kullanılan araçlar, ölçmeye yöneldiği yapıyı ölçüp ölçmediğine ilişkin yapı geçerliği; 1) yakınsama geçerliği (Convergent Validity) ve (2) Iraksama ve ayırt edici geçerlilik (Divergent Validity) teknikleri ile irdelenmiştir. Ortalama açıklanan varyans (Average Variance Extracted (AVE)) değerleri 0,50'nin, İçsel tutarlılık düzeyleri (Cronbach's Alpha) ve yapı güvenirliği (Composite Reliability) değerleri 0,70'in üzerindedir (Fornell ve Larcker, 1981). Buna ek olarak, iraksak ve ayırt edici geçerlilik için söz edebilmek için Maksimum Paylaşılan Varyansın Karesi (Maximum Squared Variance (MSV)) < AVE ve AVE'nin karekökünün faktörler arası korelasyondan büyük olması koşullarının sağlanmış görülmektedir (Anderson ve Gerbing, 1988; Fornell ve Larcker, 1981). Bu bağlamda, yakınsama ve iraksak geçerliğinin göstermektedir (Tablo 2'de). Elde edilen korelasyon katsayılarına bakıldığında, değişkenlerin arasındaki ilişkinin güçlü ve anlamlı olduğunu söylenebilir.





6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

**Tablo 2: Değişkenlere Ait Uyuşma Geçerliliği, Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri**

| Değişkenler                   | $\alpha$ | CR   | AVE  | MSV  | Ortalama | S. Sapma | 1       | 2      | 3      |
|-------------------------------|----------|------|------|------|----------|----------|---------|--------|--------|
| 1. İşin Kişisel Yaşama Etkisi | .917     | .911 | .672 | .104 | 4.374    | 1.632    | (.820)  |        |        |
| 2. Kişisel Yaşamın İşe Etkisi | .897     | .894 | .630 | .104 | 2.700    | 1.396    | .303**  | (.794) |        |
| 3. Yaşam Tatmini              | .846     | .847 | .528 | .015 | 4.662    | 1.267    | -.121** | -.030  | (.727) |

*Not: \*\*Korelasyon değerleri 0,01 düzeyinde anlamlıdır (çift-yönlü); AVE'nin karekökü parantez içinde sunulmuştur*

**Tablo 3: Maksimum Benzerlik Tahmini Değerleri**

| Bağımsız değişkenler       | Bağımlı değişkenler | $\beta$ -değeri | Standart hata | t-değeri |
|----------------------------|---------------------|-----------------|---------------|----------|
| İşin Kişisel Yaşama Etkisi | Yaşam Tatmini       | -.123**         | .031          | -3.085   |
| Kişisel Yaşamın İşe Etkisi | Yaşam Tatmini       | .007            | .036          | .187     |

*Not: \*\*0,01 düzeyinde anlamlıdır (çift-yönlü)*

**Tablo 4: Çok-gruplu Düzenleyici Analizi Sonuçları**

| Bağımsız değişkenler       | Bağımlı değişkenler | $\beta$ -değeri<br>(Kamu, n=217) | $\beta$ -değeri<br>(Özel, n=405) | X <sup>2</sup> -değeri |
|----------------------------|---------------------|----------------------------------|----------------------------------|------------------------|
| İşin Kişisel Yaşama Etkisi | Yaşam Tatmini       | -.127***                         | -.117***                         | 63*                    |
| Kişisel Yaşamın İşe Etkisi | Yaşam Tatmini       | -.083                            | .055                             | 60                     |



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

**Not:** \*\*\*0,01 düzeyinde anlamlıdır (çift-yönlü); \*\*0,05 düzeyinde anlamlıdır (çift-yönlü); \*0,10 düzeyinde anlamlıdır (çift-yönlü)

---

#### 4. Bulgular

Çalışma kapsamında iddia edilen hipotezlere test etmek için yapılan yapısal eşitlik model analiz sonuçlara Tablo 3'e sunulmuştur. İşin kişisel yaşama etkisi yaşam tatmini üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkiye sahiptir ( $\beta = -.123$ ,  $p < .01$ ). Yani, İşin kişisel yaşama etkisi düzeyi arttıkça yaşam tatmini azalmaktadır. Bu durumda **hipotez 1** desteklendiğini göstermektedir. Kişisel yaşamın işe etkisi yaşam tatmini üzerinde anlamsız ve negatif yönde bir etkisinin olduğunu ifade edilebilir ( $\beta = .007$ ,  $p > .10$ ). Diğer bir ifade ile, kişisel yaşamın işe etkisi artması işçilerin yaşam tatmini azalmasına neden olmamaktadır. Bu durumda **hipotez 2** reddedilmiştir.

Sektör (kamu ve özel) düzenleyici etkisini test etmek için çoklu-grup yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modelinin uzantısı olan çoklu-grup SEM, farklı gruplarda aynı modeli test etmek için kullanılan son derece güçlü bir yöntemidir. Bu amaçla örneklem; (1) kamu ve (2) özel sektör olmak üzere iki gruba ayrılmış ve işin-kişisel yaşama etkisi ve kişisel-yaşamın işe etkisi, yaşam tatmini üzerindeki etkilerinin nasıl farklılaştığı bu iki grup için test edilmiştir. İlk olarak, sınırlandırılmamış (unconstrained model) ve sınırlandırılmış model (constrained model) test edilmiştir, daha sonra iki modelin X2 değerleri farklılıkları alınarak mukayese yapıldı. Model seviyede farklılık göstermedi, ancak patika sektör, işin-kişisel yaşama etkisi ve yaşam tatmini arasındaki ilişkide anlamlı düzenleyici etkinin varlığını göstermektedir. Diğer bir ifade ile işin-kişisel yaşama etkisi yaşam tatmini üzerindeki etkisi, kamu çalışan bireylere için daha fazladır. Bu sonuç kapsamında önerilen **hipotez 3** desteklendiğini göstermektedir ve **hipotez 4** reddedilmiştir (Tablo 4).

#### 5. Sonuç ve Tartışma

Yapılan bu araştırmada, iş-yaşam ve yaşam-iş çatışmasının kamu ve özel sektör çalışanları üzerindeki yaşam tatminini ne ölçüde etkilediğini araştırılmıştır. Ayrıca, bu ilişki üzerinde, çalışılan sektörün yani kamu veya özel sektörde olup olmamanın, bir düzenleyici etkisi olup olmadığı araştırılmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, iş-yaşam çatışmasının (işin kişisel yaşama etkisi) yaşam tatminini azalttığı tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulgu, önceki bazı araştırmalarla uyumluluk göstermektedir (Örn., Karatepe ve Bektashi, 2008; Marks ve

MacDermid, 1996). Diğer yandan, yaşam-iş çatışması (kişisel yaşamın işe etkisi) yaşam tatminini etkilememektedir.

Araştırma kapsamında ayrıca, iş yaşam dengesinin yaşam tatmini üzerindeki etkisi olarak özet diyeceğimiz bu iki durumda yani iş-yaşam ve yaşam-iş çatışmasının yaşam tatmini üzerindeki etkisinde, çalışılan sektör olan kamu veya özel sektörde olup olmamanın, bir düzenleyici etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır. Bu kapsamda, çalışılan sektörün (kamu ve özel) iş-yaşam dengesi ve yaşam tatmini arasındaki ilişkide düzenleyici bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Kamu sektöründe çalışanlarda iş-yaşam çatışmasının (işin kişisel yaşama etkisi) yaşam tatminini azaltması daha fazladır.

### **Kaynakça**

Abubakar, A. M., Ilkan, M., Al-Tal, R. M., ve Eluwole, K. K. (2017). eWOM, revisit intention, destination trust and gender. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 220-227.

Adams, G.A., King, L.A. and King, D.W. (1996). Relationships of job and family involvement, family social support, and work-family conflict with job and life satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 81(4),411-420.

Anderson, J. C., ve Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach. *Psychology Bulletin*, 103(3), 411–433.

Barnett, R.C. and Hyde, J.S. (2001). Women, men, work, and family: an expansionist theory. *The American Psychologist*, 56(10),781-796.

Bentler, P.M., ve Bonett, D.G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588–606.

Bollen, K.A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York: Wiley.

Casper, W.J. , Weltman,D. ve Kwesiga, E. (2007). Beyond family friendly: The constructand measurement of singles-friendly work culture. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 478-501.

- Çarıkçı, İ.H. (2001). Örgütlerin Aile Yaklaşımları Çerçevesinde Aile Dostu Örgüt Yapıları. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 127-138.
- Çivitci, A. (2007). Çok Boyutlu Öğrenci Yaşam Doyumu Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları. *Eurasian Journal of Educational Research*, 26, 51-60.
- Eryılmaz, A. ve Öğülmüş, S. (2010). Ergenlikte Öznel İyi Oluş ve Beş Faktörlü Kişilik Modeli. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(3), 189-203.
- Fornell, C., ve Larcker, D., (1981). Evaluating structural equation models with unobservable and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Friedman, S.D., Christensen, P. ve DeGroot, J. (1998). Work and life: The end of zero-sum game. *Harvard Business Review*, 76, 119-129.
- Gadernann, A. M., Schonert-Reichl, K. A. ve Zumbo, B. D. (2010). Investigating Validity Evidence of the Satisfaction with Life Scale Adapted for Children. *Social Indicators Research*, 96, 229-247.
- Greenhaus, J.H. and Powell, G.N. (2006). When work and family are allies: a theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72-92.
- Hair, J. F. Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., ve Black, W. C. (2010). *Multivariate Data Analysis, (5th Edition)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hsieh, C. (2003). Counting Importance: The Case of Life Satisfaction and Relative Domain Importance. *Social Indicators Research*, 61(2), 227-240.
- Jagodzinski, W. (2010). Economic, social, and cultural determinants of life satisfaction: Are there differences between Asia and Europe? *Soc Indic Res*, 97, 85-104.
- Jyothi, S.V. ve Jyothi, P. (2012). "Assessing work-life balance: From emotional Intelligence and role efficacy of career women", *Advances in Management*, 5(6), 35-43.

- Karatepe, O.M. and Bekteshi, L. (2008). Antecedents and outcomes of work–family facilitation and family–work facilitation among frontline hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 27(4),517-528.
- Klun, S. (2008). Work-Life Balance is a cross-generational concern – and a key to retaining high performer at Accenture. *Global Business and Organizational Excellence*, 27(6), 14-20.
- Lisa Cain, James Busser, Hee Jung (Annette) Kang, (2018). Executive chefs’ calling: effect on engagement, work-life balance and life satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(5), 2287-2307.
- Lucas, R. E., Diener, E. ve Suh, E. M. (1996). Discriminant validity of well-being measures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 616-628.
- Marks, S.R. and MacDermid, S.M. (1996). Multiple roles and the self: a theory of role balance. *Journal of Marriage and the Family*, 58(2),417-432.
- Narayanan, A G V., ve Narayanan, R.L. (2012). An Emprical Study on Factors Affecting Work-Life Balance of IT Professionals. *European Journal of Social Sciences*, 31(3), 302-313.
- Pavot, W. ve Diener, E. (1993). Review of the Satisfaction with Life Scale. *Psychological Assessment*, 5(2), 164-172.
- Perry-Smith, J.E. ve Blum, T.C. (2000). Research notes – Work-family human resource bundlesand perceived organizational performance. *Academy of Management Journal*, 43(6), 11-24.
- Shankar, T. ve Bhatnagar, J. (2010). Work life balance, employee engagement, emotional consonance/dissonance & turnover intention. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 46(1), 74-87.
- Ueda, Y. (2012). “ The effects of the perception of work-life balance on acceptance of work arrangementrequest”, *International Business Research*, 5(8), 24-32.
- Webber, M., Sarris, A., ve Bessell, M. (2010). “Organisational Culture and the Use of work-Life Balance Initiatives: Influence on Work Attitudes and Work-Life

Conflict”, *The Australian and New Zealand Journal of Organisational Psychology*, 3(54), 54-65.

Young, M. (1999). Work-family backlash: Begging the question, what’s fair?. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 562, 32-46.

Taslak Bildiri Kitabı



# ÇALIŞANLARIN FARKLI OLMA İHTİYACININ YAŞAM TATMİNLERİNİ ETKİLEMESİNDE UMUDUN ARACILIK ROLÜ

**Prof. Dr. İbrahim Sani MERT**

*Antalya Bilim Üniversitesi, [ibrahim.mert@antalya.edu.tr](mailto:ibrahim.mert@antalya.edu.tr)*

**Dr. Öğr. Üyesi Mohammad ABUBAKAR**

*Antalya Bilim Üniversitesi, [mohammad.abubakar@antalya.edu.tr](mailto:mohammad.abubakar@antalya.edu.tr)*

## Özet

Farklılık (Teklik) teorisine göre, bireyler başkalarına benzerlikten kaçınmaya çalışırlar. Ancak, farklı olma ihtiyacının farklı örgütsel değişkenler üzerindeki etkisine dair çalışmalar devam etmekte olup, bu çalışmalarda farklı sonuçlar elde edilmiştir. Farklılık (Teklik) teorisini baz alan ve 622 çalışan üzerinde yapılan bu çalışma, bireylerin sahip olduğu umudun, farklılığa olan ihtiyaç ve yaşam doyumu arasındaki ilişkide aracılık rolü oynadığını ortaya koymaktadır. Yapısal eşitlik modellemesinden elde edilen bulgular, farklılık ihtiyacının ümidi etkilediğini göstermektedir. Umut, yaşam tatminini etkilemekle birlikte, farklı olma ve yaşam tatmini arasındaki bağlantıya da aracılık etmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** *Farklı Olma İhtiyacı, Farklılık (Teklik) Teorisi, Umut, Yaşam Tatmini, Aracılık Etkisi.*

## 1. Giriş

Farklılık (Teklik) teorisine göre (uniqueness theory), bireyler aşırı benzerlik ve farklılık etkilerden kaçmaya çalışırlar ve özgü seviyelerini korumak için çaba gösterebiliyorlar. Bireyler kendi aralarında ve diğer bireyleri arasında daha fazla benzerlik algıladıkça, farklılıklarını ya korunmaya motivasyon orta çıkıyor (Snyder ve Fromkin, 1980). Daha yalın ifadeyle, bireyler yüksek düzeyde benzerlik ve farklılıkları tatsız bulurlar ve bu nedenle diğerlerinden orta derecede ayrı olmalarını isterler. Farklı olma ihtiyacı, umudu bilişsel bir yapıdır, aynı zamanda bireylerin ruhsal ve fiziksel sağlığı (Frankl, 2000), iyilik hali (Tsukasa ve Snyder, 2005), yaşam veya yaşam doyumları (Bailey ve Snyder, 2007; Miller, 2007), motivasyon düzeyleri (Snyder vd., 1998) güçlü bir korelasyonu sahiptir.

İlgili yazında, farklı olma ihtiyacı, umut ve iş tatmini ile ilişkisi sınırlı sayıda çalışma mevcudiyetten dolayı, bu çalışma teklik (farklılık) teorisine kapsamında yukarıda belirtilen ilişkiler araştırma amacı olarak belirlenmiştir. Ayrıca, yapılan çalışmanın yöneticilerin örgütlerde bireyler için farklı olma ihtiyacı ve umut neden önem verilmesi gerektiğine dair ışık tutması değerlendirilebilir.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **2.1. Farklı Olma İhtiyacı ve Umut**

Günümüzde insanlar olumlu bir sosyal imaj arayışındadırlar. Buna bağlı olarak, teklik teorisine göre, yaşamda anlam bulmak için orta düzeyde benzerlik sağlıklı ve temel bir şarttır. Ayrıca, orta düzeyde benzerlik mutluluk nedeni olabilir çünkü insanlar pozitif konusunda eşsiz olmaya daha istekli, negatif özellikler yerine (Lynn ve Snyder, 2002). Bu bağlamda, farklı olma ihtiyacı umudu zenginleştirme faktörü denebilir. Şimşek ve Yalınçetin (2010) kişisel teklik duygusu, iyimserlik ve umut güçlü bir bağ olduğunu kanıtlamıştır. Bu araştırma kapsamında farklı olma ihtiyacı ile umut arasındaki anlamlı ve pozitif ilişki olduğunu düşünülmektedir.

***H<sub>1</sub>:** Farklı olma ihtiyacı umut üzerinde pozitif bir etkisi vardır.*

### **2.2. Umut ve Yaşam Tatmini**

Umut, kişilerin başarıma hissiyatı ilişkisi müspet motivasyon kondisyonudur. Umut, somut hedefler belirleme, arzu edilen hedeflere erişmek için alternatif yollar bulma ve belirlenmiş amaçlara ulaşmak için irade gücünü kullanmayı kapsayan bilişsel bir etkinlik olarak tanımlanmaktadır (Luthans vd., 2008). Tanımdan bağlı olarak umut konsepti iki yönlüdür, bir şey ya da işi yapmak için icap eden azim ve takip edilen yoldur. Azim gayeye yönelen bir enerji iken, takip edilen yol gayeleri gerçekleştirmek için planlanan alternatif yolları temsil etmektedir (Akçay, 2011; Luthans vd., 2007). Başka bir deyişle, umut, mutluluk, memnuniyet ve zafere giden yolun belirlenmesini, netleştirilmesini ve devamlılığını sağlayacak iradedir. Personel için umut yükselirse yaşam tatmini artırabilir.

Günlük yaşamda mutluluk olarak bilinen ve öznel iyi-oluş (subjective well-being) şeklinde değerlendirilen yaşam tatmini, duygusal ve bilişsel olarak üzere iki farklı boyuta sahiptir (Eryılmaz ve Öğülmüş, 2010; Çivitci, 2007; Pavot ve Diener,

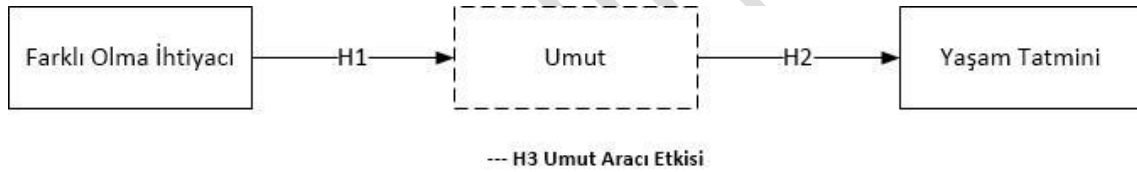
1993). Duygusal yönü hoşnut ve hoşnut olmayan duygular olmak üzere iki boyutta incelenen öznel-iyi oluşun bilişsel diğer bir ifade ile yargılama ve değerlendirmeye dönük yönü, yaşam tatminini işaret etmektedir (Eryılmaz ve Öğülmüş, 2010; Pavot ve Diener, 1993; Hsieh, 2003; Gadermann, vd., 2010; Özben, 2013). Bu kapsamda yaşam tatmini; zihninin bilişsel ve kalıcı bir durumu olarak tanımlanabilir. Bu tanım yaşam tatminini zevk, neşe ve benzeri kavramlardan ayırır (Jagodzinski, 2010).

**H<sub>2</sub>:** *Umut yaşam tatmini üzerinde pozitif bir etkisi vardır.*

**H<sub>3</sub>:** *Umut, farklı olma ihtiyacı ve yaşam tatmini arasındaki ilişkide aracı etkisi vardır.*

### 3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma modeli Şekil 1’de sunulmuştur.



**Şekil 1:** Araştırma Modeli

### Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın örneklemini kamu veya özel sektörde faaliyet gösteren kurum/şirketlerdeki toplam 1100 çalışan oluşturmaktadır. Kolayda örneklem yöntemiyle dağıtılan anket formlarından uygun şekilde doldurulmadığı için 57 adet anket formunun değerlendirme kapsamına alınmamasına karar verilmiştir. Geri dönüş oranı %62’dir. Dolayısıyla değerlendirilmeye alınması uygun bulunan anket formu sayısı 622 olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılan demografik özellikleri aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

**Tablo1: Katılımcıların Demografik Özellikleri**

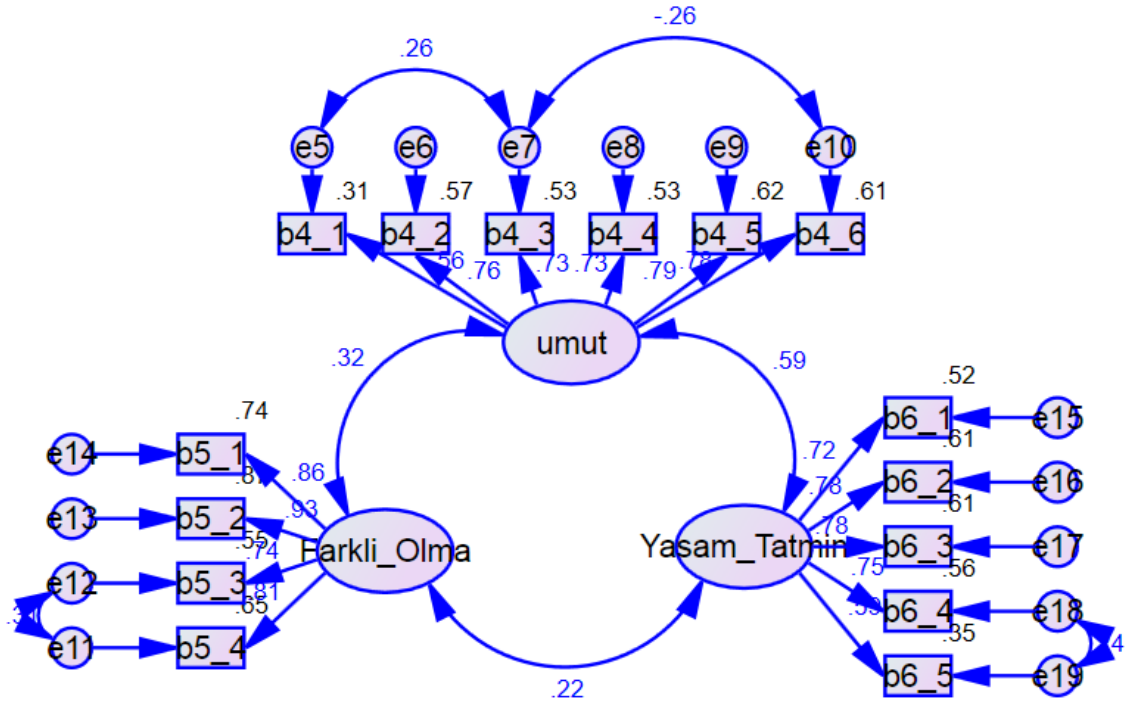
|                          | Frekans    | %          |
|--------------------------|------------|------------|
| <b>Cinsiyet</b>          |            |            |
| Erkek                    | 482        | 77.7       |
| Kadın                    | 139        | 22.3       |
| <b>Toplam</b>            | <b>622</b> | <b>100</b> |
| <b>Eş çalışma durumu</b> |            |            |
| Evli değilim             | 305        | 49.0       |
| Çalışıyor                | 194        | 31.2       |
| Çalışmıyor               | 123        | 19.8       |
| <b>Toplam</b>            | <b>622</b> | <b>100</b> |
| <b>Çocuk sayısı</b>      |            |            |
| Çocuk sahibi olmayan     | 364        | 58.5       |
| 1                        | 107        | 17.2       |
| 2                        | 111        | 17.8       |
| 3                        | 29         | 4.7        |
| 4                        | 7          | 1.1        |
| 5 ve üstü                | 4          | 0.6        |
| <b>Toplam</b>            | <b>622</b> | <b>100</b> |

### **Ölçüm Araçları**

Veri toplamak amacıyla anket formları kullanılmıştır. Verilerin analizinde ise IBM SPSS AMOS v.21 programı kullanılmıştır.

Araştırmanın bu aşamasında ölçüm (gözlenen) değişkenlerinin gizli değişkenleri ne ölçüde iyi temsil ettiklerini belirlemek için doğrulayıcı faktör analizinden (DFA) yararlanılmıştır (Hair vd., 2010). DFA araştırma modeli dataya uygun olup olmadığını incelenmek için, üç indeks kullanılmıştır. Ulaşılan değerler ( $\Delta\chi^2/df = 3.021$ , GFI = 0.950, NFI = 0.951, CFI = 0.966, RMSEA = 0.057). Bu sonuçlar doğrultusunda çalışmaya üç faktörlü (ilişkili) model ile devam edilmiştir. Maksimum Benzerlik Tahmini (MLE) kullanılarak gerçekleştirilen DFA çıktılarına göre maddelerinin standartlaştırılmış faktör yükleri 0.559 ile 0.934 arasında değişmektedir ve istatistiksel olarak anlamlıdır, bu yüklerinin 0,5 değerinden büyük olması ölçütüm de sağlanmış olmaktadır (Abubakar vd., 2017; Bentler ve Bonett, 1980; Bollen, 1989). Buna göre

uyuşma geçerliliği sağlanmıştır (Hair vd., 2010). DFA sonuçları Şekil 2’de sunulmuştur.



**Şekil 2: Doğrulayıcı Faktör Analizin çıktıları**

Kullanılan araçlar, ölçmeye yöneldiği yapıyı ölçüp ölçmediğine ilişkin yapı geçerliği; 1) yakınsama geçerliği (Convergent Validity) ve (2) İraksama ve ayırt edici geçerlilik (Divergent Validity) teknikleri ile irdelenmiştir. Ortalama açıklanan varyans (Average Variance Extracted (AVE)) değerleri 0,50’nin, İçsel tutarlılık düzeyleri (Cronbach’s Alpha) ve yapı güvenilirliği (Composite Reliability) değerleri 0,70’in üzerindedir (Fornell ve Larcker, 1981). Buna ek olarak, ıraksak ve ayırt edici geçerlilik için söz edebilmek için Maksimum Paylaşılan Varyansın Karesi (Maximum Squared Variance (MSV)) <AVE ve AVE’nin karekökünün faktörler arası korelasyondan büyük olması koşullarının sağlanmış görülmektedir (Anderson ve Gerbing, 1988; Fornell ve Larcker, 1981). Bu bağlamda, yakınsama ve ıraksak geçerliğinin göstermektedir (Tablo 2’de). Elde edilen korelasyon katsayılarına bakıldığında, değişkenlerin arasındaki ilişkinin güçlü ve anlamlı olduğunu söylenebilir.

**Tablo 2:** Değişkenlere Ait Uyuşma Geçerliliği, Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

| Değişkenler             | $\alpha$ | CR   | AVE  | MSV  | Ortalama | S. Sapma | 1      | 2      | 3      |
|-------------------------|----------|------|------|------|----------|----------|--------|--------|--------|
| 1. Farklı olma ihtiyacı | .917     | .904 | .703 | .099 | 3.114    | 1.005    | (.839) |        |        |
| 2. Umut                 | .897     | .869 | .528 | .349 | 6.243    | 1.157    | .288** | (.727) |        |
| 3. Yaşam Tatmini        | .846     | .849 | .531 | .349 | 4.662    | 1.267    | .186** | .497** | (.729) |

**Not:** \*\*Korelasyon değerleri 0,01 düzeyinde anlamlıdır (çift-yönlü); AVE'nin karekökü parantez içinde sunulmuştur

**Tablo 3:** Maksimum Benzerlik Tahmini Tekniği – Doğrudan ve Aracı Etkisi

| Bağımsız değişkenler | Bağımlı değişkenler | $\beta$ -değeri | Standart hata | t-değeri |
|----------------------|---------------------|-----------------|---------------|----------|
| Farklı olma ihtiyacı | Umut                | .288***         | .044          | 7.497    |
| Umut                 | Yaşam Tatmini       | .497***         | .038          | 14.289   |

**Aracı Etkisi**  
Farklı olma ihtiyacı->Umut-> Yaşam Tatmini .143\*\*\* [n = 10,000; p < .001, 95% güven aralığı; LO: .131 – UP: .235]

**Not:** \*\*\*0,001 düzeyinde anlamlıdır (çift-yönlü); LO, lower bound; UP, upper bound



#### 4. Bulgular

Çalışma kapsamında iddia edilen hipotezlere test etmek için yapılan yapısal eşitlik model analiz sonuçlara Tablo 3'e sunulmuştur. Farklı olma ihtiyacı umut üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahiptir ( $\beta = .299$ ,  $p < .001$ ). Yani, farklı olma ihtiyacı düzeyi arttıkça umut artırmaktadır. Bu durumda hipotez 1 desteklendiğini göstermektedir. Umut yaşam tatmini üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahiptir ( $\beta = .497$ ,  $p < .001$ ). Diğer bir ifade ile, umut artması işçilerin yaşam tatmini artmasına neden olmaktadır. Bu durumda hipotez 2 desteklendiğini göstermektedir.

Deneyisel çalışmalarda bootstrap analizlerinin kitle parametresine ilişkin güven aralığının hesaplanmasında faydalı olduğu görülmüştür (Preacher ve Hayes, 2004; Abubakar vd., 2017). Shrout ve Bolger (2002)'e göre bootstrap yönteminin kullanılmasının daha iyi sonuçlar verdiğini görmüşlerdir. Bu çalışmada yapılan bootstrapping analiz (Simülasyon kitle  $n=10,000$ ) ve bias-corrected bootstrap kullanmıştır. Tablo 3'e göre, aracı değişken olarak önerilen umut, farklı olma ihtiyacı ve yaşam tatmini arasındaki ilişkisi kısmen aracılık rolü üstlendiği söylenebilir. Böylece araştırmanın 3'cu hipotezi kabul edilmiş olmaktadır.

#### 5. Sonuç ve Tartışma

Yapılan bu çalışmada, çalışanların farklı olma ihtiyacı, yaşam tatminleri ve umutları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu kapsamda kurulan araştırma modelinde ise, çalışanların farklı olma ihtiyacının yaşam tatminlerini etkilemesinde umudun aracılık rolü araştırılmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgular, farklılık ihtiyacının ümidi etkilediğini göstermektedir. Ayrıca araştırma kapsamında umut, yaşam tatminini etkilemekle birlikte, farklı olma ve yaşam tatmini arasındaki bağlantıya da aracılık ettiğini göstermektedir.

Günümüzde teknolojik ilerlemelerin de etkisiyle bireylerin farkındalık seviyeleri artmış ve artan bu farkındalıkla farklı olma, kendilerini başkalarından farklı ve özel hissetme ihtiyaçları da etkilenmiştir. Yapılan bu araştırmada bağımsız değişken olarak ele alınan bu ihtiyaç, bireylerin belki de en önemli tatmin durumlarını gösteren yaşam tatminlerini etkilemekte ancak bu etkide çalışanların umut seviyeleri aracı bir değişken olarak rol üstlenmektedir. Bu kapsamda günümüz çalışanlarının, belki de her geçen gün





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

daha çok körüklenen farklı olma ihtiyaçlarının yaşam tatminlerini olumlu etkilemelerinde sahip olmaları veya yönetilenler açısından ele alındığında ise, sahip oldukları gereken “umudun” önemine işaret etmektedir. Bu bağlamda, yapılan bu çalışmanın örgütsel davranış yazınına; farklı olma ihtiyacı, yaşam tatmini ve umut arasındaki ilişkiyi göstermesi ve aynı değişkenlerle daha farklı ve kapsamlı örneklemelerde bahse konu ilişkinin tekrar araştırılarak daha genellenebilir sonuçlara varılması yönünde yapılacak bir öneriyle katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

### Kaynakça

- Abubakar, A. M., Ilkan, M., Al-Tal, R. M. ve Eluwole, K. K. (2017). eWOM, revisit intention, destination trust and gender. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 220-227.
- Anderson, J. C. ve Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach. *Psychology Bulletin*, 103(3), 411–433.
- Bailey, T.C. ve Snyder, C.R. (2007). Satisfaction with life and hope: a look at age and marital status. *The Psychological Record*, 57, 233-240.
- Bentler, P.M., & Bonett, D.G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588–606.
- Bollen, K.A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York: Wiley.
- Çivitci, A. (2007). Çok Boyutlu Öğrenci Yaşam Doyumu Ölçeğinin Türkçe’ye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları. *Eurasian Journal of Educational Research*, 26, 51-60.
- Eryılmaz, A. ve Öğülmüş, S. (2010). Ergenlikte Öznel İyi Oluş ve Beş Faktörlü Kişilik Modeli. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(3), 189-203.
- Fornell, C., ve Larcker, D., (1981). Evaluating structural equation models with unobservable and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Frankl, V.E. (2000). *İnsanın Anlam Arayışı* (7.basım). (çev. S. Budak). Ankara: Öteki.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Gadernann, A. M., Schonert-Reichl, K. A. ve Zumbo, B. D. (2010). Investigating Validity Evidence of the Satisfaction with Life Scale Adapted for Children. *Social Indicators Research*, 96, 229-247.
- Hair, J. F. Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., ve Black, W. C. (2010). *Multivariate Data Analysis, (5th Edition)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hsieh, C. (2003). Counting Importance: The Case of Life Satisfaction and Relative Domain Importance. *Social Indicators Research*, 61(2), 227-240.
- Jagodzinski, W. (2010). Economic, social, and cultural determinants of life satisfaction: Are there differences between Asia and Europe? *Soc Indic Res*, 97, 85-104.
- Luthans, F., Norman, S.M., Avolio, B.J. ve Avey, J.B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate—employee performance relationship. *Journal of organizational behavior*, 29(2), 219-238.
- Luthans, F., Youssef, C.M. ve Avolio, B.J. (2007). *Psychological capital*. New York, NY: Oxford University Press.
- Lynn, M. ve Snyder, C. R. (2002). *Uniqueness seeking*. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 395–410). Oxford: Oxford University Press
- Miller, J.F. (2007). Hope: A Construct Central to Nursing. *Nursing Forum*, 42(1), 12-19
- Ozben, S. (2013). Social skills, life satisfaction and loneliness in Turkish University students. *Social Behavior and Personality*, 41(2), 203-214.
- Pavot, W. ve Diener, E. (1993). Review of the Satisfaction with Life Scale. *Psychological Assessment*, 5(2), 164-172.
- Preacher, K. J., ve Hayes, A. F., (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods Instruments Computer*, 36(4), 717–731.
- Shrout, P. E., ve Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and non-experimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods* 7(4), 422–445.



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

- Snyder, C. R. (2002). Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological Inquiry*, 13(4), 249–275.
- Snyder, C. R. ve Fromkin, H. L. (1980). *Uniqueness: The human pursuit of difference*. New York, NY: Plenum
- Snyder, C.R., LaPointe, A.B., Crowson, J.J. ve Early, S. (1998). Preferences of high and low-hope people for self-referential input. *Cognition & Emotion*, 12(6), 807–823.
- Şimşek, Ö. F. ve Yalınçetin, B. (2010). I feel unique, therefore I am: The development and preliminary validation of the personal sense of uniqueness (PSU) scale. *Personality and Individual Differences*, 49(6), 576-581.
- Tsukasa K. ve Snyder C.R. (2005). The relationship between hope and subjective well-being: Reliability and validity of the dispositional hope scale, Japanese version. *Japanese Journal of Psychology*, 76(3), 227-234.



## ÖRGÜTE DUYULAN GÜVENSİZLİĞİN ÖNCÜLLERİ: İŞ SAĞLIĞI GÜVENLİĞİ ALANINDA KEŞİFSEL BİR İNCELEME

Arş. Gör. Cihangir GÜMÜŞTAŞ

*İstanbul Teknik Üniversitesi, gumustas@itu.edu.tr*

Prof. Dr. Fatma KÜSKÜ

*İstanbul Teknik Üniversitesi, kuskufa@itu.edu.tr*

### Özet

Bu çalışmada, yazında çokça tartışılmasına rağmen, *güven* ve *güvensizlik* kavramlarının hem tanımlanmaları hem de öncüllerinin neler olduğu ile ilgili bir fikir birliği bulunmamasına odaklanılarak, *güvensizlik* kavramı üzerinden bir inceleme ile bu alandaki eksiklikleri giderme yönünde ilgili yazına katkıda bulunulmaya çalışılmaktadır. Örgütsel güvensizliğin iş güvenliği bağlamındaki öncüllerinin keşifsel bir bakış açısıyla araştırıldığı çalışmada, iş güvenliği uzmanlarından ve akademisyenlerden on-line olarak açık uçlu sorular aracılığıyla veri toplanmıştır. Verilerin değerlendirilmesi ile görülmüştür ki Mayer ve arkadaşları (1995) tarafından, *güven* kavramının öncülleri olarak belirtilen “iyi niyet”, “yetenek” ve “dürüstlük” boyutları çalışanların örgüte duydukları *güvensizliği* açıklamada da geçerliliğini korumaktadır. Çalışanların örgütlerine duydukları güvensizliğe etki eden, *sektöre yönelik özellikler* ve *düzenleyici-denetleyici kurumların yetersizliği* gibi bazı yerel bağlama yönelik / çevresel etkenler de mevcuttur. Çalışmanın sonuç kısmında çalışanların örgütlerine karşı geliştirdikleri güvensizliğin azaltılabilmesi/giderilebilmesi için öneriler sunulmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Güven, Örgütsel Güvensizlik, İş Güvenliği, Nitel Araştırma



## 1. Giriş

*Güven ve güvensizlik* kavramları uzun zamandır araştırmacılar tarafından ilgi görmekte ve tartışmalara konu olmaktadır. Birçok araştırmacı kavramların hem bireyler (Colquitt vd., 2007) hem de örgütler (örnek, Kramer ve Lewicki, 2010) için büyük önem taşıdığını vurgulamıştır. Kavramların olumlu ve olumsuz değerlendirilebilecek pek çok sonucu bulunmaktadır. Araştırmaların bulgularına göre, örgütsel açıdan bakıldığında *güven* kavramı genellikle “yüksek örgütsel vatandaşlık davranışı” (Colquitt vd., 2007), “yüksek iş tatmini” (Dirks ve Ferrin, 2001), “yüksek performans” (Colquitt vd., 2007) ve “düşük işten çıkma eğilimi” (Korsgaard vd., 2008) gibi *olumlu* sonuçlar ile, *güvensizlik* kavramı ise “düşük iş tatmini ve yüksek işten ayrılma eğilimi” (Dirks ve Ferrin, 2001), “etkisiz iletişim” (Lewicki vd., 2006), “örgütsel uygulamalara düşük uyum gösterme” (Sparrowe vd., 2001) ve “düşük çalışan verimliliği” (Sparrowe vd., 2001) gibi *olumsuz* sonuçlar ile ilişkilendirilmektedir. *Güven ve güvensizlik* kavramlarının belirtilen bu ve benzeri sonuçlarına dair araştırmacılar arasında genellikle bir anlaşma olmasına karşın, hem kavramların tanımlanması hem de öncüllerinin neler olduğu ile ilgili yazında bir fikir birliği bulunmamaktadır (Saunders vd., 2014; Lumineau, 2017). Bazı araştırmacılar *güven/güvensizlik* kavramlarını simetrik olarak görüp “tek bir kavramın iki farklı ucu” şeklinde tanımlarken (örnek, Lewicki ve Bunker, 1996; Schoorman vd., 2007), başka bazı araştırmacılar bu görüşe karşı çıkarak, güven ve güvensizliği birbirleriyle ilişkili ancak iki farklı kavram olarak ele alıp tanımlamaktadırlar (örnek, Lewicki vd., 1998; 2006; Connelly vd., 2012). Tanımlamadaki bu görüş farklılıkları doğal olarak kavramların öncüllerinin de farklı olarak ele alınmasını gerekli kılmaktadır (Guo vd., 2017). *Güvenin öncüllerine* yönelik olarak kabul görmüş görüşler (örnek, Mayer vd., 1995; Schoorman vd., 2007; Gillespie ve Dietz, 2009) bulunmasına rağmen *güvensizliğin öncülleriyle* ilgili yazında pek fazla bilgi bulunmamaktadır. Bu nedenle, başka araştırmacıların (örnek, Guo vd., 2017) da belirttiği gibi, *güvensizliğin öncüllerinin* sistematik olarak incelenmesi ilgili yazına önemli katkılarda bulunabilir.

Diğer yandan, bazı araştırmacılar (örnek, Rousseau ve Fred, 2001; Gelfand vd., 2007), yönetim alanındaki birçok kavramın refah toplumunu temsil eden batılı ülkelerde geliştirildiğini ve daha çok Kuzey Amerika merkezli varsayımlar (bireycilik, düşük güç mesafesi ve refah toplumu gibi) üzerine temellendirildiğini belirtmiştir. Bu yüzden bu



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

kavramların farklı bağlamlara aktarılmasında zorluklar yaşanmaktadır. Üstelik, araştırma konusu olan kavramı çevreleyen yerel unsurlar hem söz konusu kavramın anlamını hem de diğer değişkenlerle olan ilişkisinin yönünü ve gücünü belirleyebileceğinden (bkz. Johns, 2006), yönetim alanı ile ilgili çalışmalarda içinde bulunulan bağlam çok önemli hale gelmektedir. İlgili yazında örgütsel güvenin öncülleri sıkça tartışılmasına rağmen, *örgütsel güvensizliğin* bağlamsal öncülleri hakkında yeterli çalışma bulunmamaktadır (bkz. Li vd., 2011). Bu eksiklik nedeniyle, bu çalışmada, yerel özellikleri farklı olan Türkiye’de, örgütsel güvensizlik kavramının öncüllerinin neler olduğu keşifsel bir bakış açısıyla belirlenmeye uğraşarak ilgili yazına katkı sunmaya çalışılacaktır.

Güven ve güvensizlik kavramlarının farklı alanlara göre öneminde değişiklikler olabileceği düşüncesi nedeniyle bu çalışma, “iş güvenliği” alanı ile sınırlı tutulmaya çalışılmıştır. Türkiye’de iş kazaları nedeniyle her yıl maddi ve manevi olarak ağır kayıplar yaşandığı için, iş güvenliği alanı ile ilişkilendirerek güvensizliğin öncüllerini aramanın anlamlı olacağını düşünüyoruz.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### *Kavramların Anlamı ve Öncülleri*

Araştırmalarda *güven* genellikle “bir tarafın karşı tarafın davranışlarının ve niyetlerinin olumlu olduğuna dair beklentisi” (örnek, Mayer vd., 1995), *güvensizlik* ise “karşı tarafın arzulananın aksi yönünde ve hatta sorumsuzca hareket edeceği beklentisi” (örnek, Lewicki vd., 2006) olarak tanımlanmaktadır. Bu, birbirinin tersi gibi oluşturulan tanımlara rağmen, güvensizliğin güvenden ayrı bir kavram olup olmadığı konusunda yazında görüş farklılıkları bulunmaktadır (Lewicki vd., 2006; Saunders vd., 2014). *Güven* ve *güvensizliğin* tek bir kavramın iki zıt ucu olduğunu iddia ederek *olumlu* ve *olumsuz beklentileri* vurgulamaya çalışan ve yaygın olarak da kabul görmüş bir görüş bulunmaktadır (Lewicki ve Bunker, 1996, Schoorman vd., 2007). İki kavramı *tek boyutlu* olarak anlamlandıran bu yaklaşıma göre güvenin artması güvensizliğin azaltılmasıyla mümkün olabilmekte, yani *güvensizlik*, güven yokluğu ya da düşük güven ortamında ortaya çıkmaktadır. Öte yandan, tek boyutlu bu anlamlandırmaya karşı çıkarak *güven* ve *güvensizliğin* birbirinden ayrı fakat ilişkili iki kavram olduğu, yani *çok boyutlu* olduğu görüşünü öne süren araştırmacılar olmuştur (bkz. Lewicki vd., 1998;



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Lewicki vd., 2006; Connelly vd., 2012). Bu araştırmacılara göre, *güvensizlik*, güven yokluğu ya da düşük güven ortamında ortaya çıkmamakta, *güven* kavramından farklı ve bağımsız hareket edebilen bir kavram olarak anlaşılmaktadır. Bu nedenle, *güven* ve *güvensizlik* olgusunun aynı anda var olabileceği iddia edilmektedir (bkz. Lewicki vd., 1998; Saunders vd., 2014). Bunu destekler şekilde, bir nöroimaj çalışmasında güven ve güvensizliğin beyinde farklı iki bölgeyi harekete geçirdiği tespit edilmiştir (bkz. Dimoka, 2010). Bu bulgulara rağmen kavramların simetrik mi yoksa bağımsız mı oldukları konusu hala tartışılmakta ve bu konuda bir görüş birliği bulunmamaktadır (bkz. Lumineau, 2017).

*Güvenin* öncüllerine yönelik olarak yazında kabul görmüş yaklaşımların başında Mayer ve arkadaşları (1995) tarafından geliştirilen *Bütünleşik Güven Modeli* gelmektedir. Bu model *kişiler arasındaki güvenin* öncüllerini *yetenek* (ability), *iyi niyet/yardımseverlik* (benevolence) ve *dürüstlük* (integrity) boyutları üzerinden açıklamaktadır. *Yetenek* boyutunda güvenilen kişinin konusunda yetkin olup olmadığı ve görevini yerine getirebilme becerisi; *iyi niyet* boyutunda güvenilen kişinin güvenen kişinin refahını göz önünde bulundurup iyiliği yönünde adımlar atıp atmadığı; *dürüstlük* boyutunda ise güvenilen kişinin bir takım genel kabul görmüş ahlaki değerlere olan bağlılığı ve tutum ve davranışlarında bu değerlere dair tutarlılık göstermesi durumları yer almaktadır. Bireyler arasındaki güveni açıklayabilme sürecinde ortaya çıkartılan bu boyutların bireylerin *örgütlerine duydukları güvenin* öncüllerini açıklamada da geçerli olabileceği araştırmacılar tarafından dile getirilmiştir (Örnek, Schoorman, vd., 2007; Gillespie ve Dietz, 2009). Bu çalışmalarda genellikle *yetenek* “örgütün koyduğu hedeflere ulaşabilmesindeki etkililik” (Dietz ve Gillespie, 2009), *iyi niyet* “örgütün çalışanlarının refahını artıracak yönde uygulamalarda bulunması”, *dürüstlük* ise “örgütün toplum tarafından doğru olarak kabul edilen değerler ve ilkelere uygun olarak hareket etmesi” olarak anlaşılmaktadır (bkz. Schoorman vd., 2007).

*Güvensizliğin* öncülleriyle ilgili ise yazında pek model bulunmamaktadır. Ancak, özellikle tek boyutlu açıklama çerçevesinde güven ve güvensizlik kavramlarını simetrik olarak anlandıran araştırmalarda (örn., Schoorman vd., 2007), Mayer ve arkadaşlarının (1995) *güven* kavramının öncülleri olarak ortaya koydukları boyutların *güvensizlik* kavramının öncülleri olarak da kabul edilebileceği vurgulanmıştır. Bu görüşe göre, *güveni* belirleyen bu üç boyuttaki olası bir ihlal veya yetersizlik





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

*güvensizliğe* neden olacaktır. Ancak, *güven* ve *güvensizlik* kavramlarının bağımsız hareket edebilen çok boyutlu özelliği üzerinde duran Guo ve arkadaşları (2017), Mayer vd.'nin (1995) *Bütünleşik Güven Modeli*'nin *güvensizliğin öncüllerini* açıklamak için sorunlu olabileceğini belirtmişlerdir. Yazarlara göre *güven* daha çok “işe dair beceriler”, “yetkinlikler” ve “verilen sözlerin tutulmasıyla” ilgiliyken, *güvensizlik* örgüt içerisindeki “değer uyumsuzluğuna” ve “diğer unsurlara” dayanmakta, yani birbirinden farklı öncülleri bulunmaktadır. Bu tartışmalar, *güvensizliğin* boyutlarının ayrı bir şekilde incelenmesini anlamlı hale getirmektedir.

### *İş Güvenliği Alanında Örgütsel Güven ve Güvensizlik*

Günümüzün karmaşık ve riskli iş dünyasında *güven* ve *güvensizlik* kavramlarının önemi giderek artmasına rağmen (Conchie vd., 2012), *iş güvenliği* alanında *güven* ve *güvensizlik* kavramlarıyla ilgili kısıtlı sayıda araştırma bulunmaktadır (Conchie vd., 2006; Gunninham ve Sinclair, 2011). *İş güvenliği* ile *güven/güvensizlik* kavramları arasındaki ilişkiyi incelemeye çalışan araştırmalarda, çoğunlukla *güven* kavramı *olumlu çıktılarla*, *güvensizlik* kavramı ise *olumsuz sonuçlarla* ilişkilendirilmiştir. “Artan bilgi paylaşımı” (Conchie ve Donald, 2008), “kazalarda azalma” (Burt ve Stevenson, 2009; Conchie vd., 2012), “artan iş birliği ve yardımlaşma” (Dirks ve Ferrin, 2001)” gibi unsurlar *güven* kavramının olumlu sonuçları arasında gösterilmektedir. “Artan dikkatsizlik ve buna bağlı olarak artan kaza oranı” (Conchie ve Donald, 2008), “düşük bilgi paylaşımı” ve “eksik iletişim sonucu artan kaza oranı” (Fleming ve Lardner, 2001) gibi *olumsuz durumlar* ise *güvensizlik* kavramının sonuçları olarak değerlendirilmektedir. Bunlara ilaveten, yüksek seviyelerde *güvensizliğin* “zayıf psikolojik refaha” ve “örgüt uygulamalarına düşük derecede katılıma” neden olduğu vurgulanmaktadır (bkz. Cho, 2006).

*Güvenin* olumlu, *güvensizliğin* olumsuz sonuçlarına yakından bakıldığında, aslında bu çalışmalarda *güven* ve *güvensizlik* kavramlarının tek boyutlu (simetrik) olarak anlamlandırıldığı, yani birbirine bağımlı olarak hareket ettikleri şeklindeki görüşün öne çıktığı anlaşılmaktadır. Öte yandan, bazı araştırmacılar çalışanların *örgütlerine karşı duydukları güvenin* iş güvenliği açısından olumlu sonuçlarına rağmen aynı zamanda olumsuz sonuçları da olduğunu, benzer şekilde *örgütlerine karşı duydukları güvensizliğin* olumsuz sonuçlarına rağmen olumlu sonuçları da bulunduğunu ileri sürmüşlerdir. Örneğin, Jeffcott ve arkadaşlarının (2006) İngiltere’de demiryolu



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

çalışanları arasında yaptıkları çalışmada *yüksek güvenin* “çalışanların süreçleri kontrol etme” ya da “iş ortamlarını denetleme” alışkanlıklarını *olumsuz* etkilediği bulunmuştur. Conchie ve Donald (2008) ise “çalışanları kendi başlarının çaresine bakmaya iterek süreçleri daha sık kontrol etmeye” ittiğini belirterek *yüksek güvensizliğin* olumlu bir sonucunu belirtmiştir. Bu bulgulardan yola çıkarak, Conchie ve Donald (2008), kavramsal çalışmalarında, *güvenin* de *güvensizliğin* de uygun seviyelerde bir arada olmasının *iş güvenliği* açısından daha olumlu sonuçlara yol açacağını belirtmişlerdir. Aynı anda hem olumlu hem de olumsuz sonuçlarla ilişkilendirilmesi, güven ve güvensizliğin birbirinden bağımsız olarak hareket eden iki farklı kavram olduğu görüşünü kuvvetlendirmektedir.

### 3. Araştırmanın Yöntemi

*Güven/güvensizlik* gibi davranış odaklı kavramları doğrudan gözlemlemek ve doğrudan ölçebilmek kolay olmadığından, Kuzey Amerika bağlamında geliştirilen bir kavram olan *örgütsel güvensizliğin*, farklı toplumsal kaygı ve çevresel dinamikleri olan Türkiye’de iş güvenliği alanındaki öncüllerinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada nitel araştırma (içerik analizi) yöntemi tercih edildi.

Çalışma için veri, incelenen konu ile ilgili en fazla ve güvenilir bilgiye sahip olduğu düşünülen *iş sağlığı ve güvenliği (İSG) uzmanları* ile *iş sağlığı ve güvenliği ön lisans programlarında ders veren akademisyenlerden* on-line soru formu aracılığıyla toplandı. Araştırmaya gönüllü olarak katılan toplam katılımcı sayısı 212’dir (189 İSG Uzmanı, 23 akademisyen). Katılımcılara açık uçlu bir soru şeklinde, *Türkiye’de yüksek güvenlik gerektiren sektörlerde çalışanların örgütlerine duydukları güvensizliğin nedenleri* konusundaki düşünceleri sorulmuştur. Geçerli yanıt veren 204 kişiden elde edilen veriler birinci yazar ve bir başka doktora öğrencisinin yardımıyla, nitel araştırmalar için önerildiği gibi kodlama kılavuzu doğrultusunda kodlanarak veriler analiz edilmiştir.

### 4. Bulgular

Tabloda görüldüğü gibi, *iş güvenliği* alanında örgüte duyulan *güvensizlik* 4 başlık altında toplanmıştır. Mayer vd. (1995) tarafından *güven* boyutları olarak belirtilen *yetenek*, *iyi niyet* ve *dürüstlük* bu çalışmada *güvensizlik* boyutları olarak ortaya



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

çıkıştır. Bu öncüllere ek olarak, *çevresel özelliklerin* de iş güvenliği alanında örgüte duyulan güvensizliği etkilediği anlaşılmıştır.

**Tablo 1: İş güvenliği alanında örgüte duyulan güvensizliğin öncülleri ve sıklıkları**

| Öncüller                                                                    | N            | %             |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------------|---------------|
| <b>İyi Niyet</b>                                                            | <b>(219)</b> | <b>(56,8)</b> |
| Yöneticilerin kar ve maliyet baskısıyla hareket etmesi                      | 52           | 13,5          |
| Düşük maaş ve sosyal hakların verilmeyişi                                   | 37           | 9,6           |
| İşçilerin değersiz görülmesi                                                | 34           | 8,8           |
| İş güvencesizliği                                                           | 21           | 5,5           |
| Çalışma koşullarının uygunsuzluğu (ağır-uzun mesailer, iş yükünün ağırlığı) | 19           | 5             |
| Yüksek çalışan devir hızı                                                   | 16           | 4,1           |
| Çalışanlara verilen eğitimlerin yetersiz olması                             | 14           | 3,6           |
| İş ortamının iyi olmaması (yatakhane, yemekhane gibi yerlerin kötülüğü)     | 14           | 3,6           |
| İş güvenliğinin bir maliyet olarak görülmesi                                | 12           | 3,1           |
| <b>Yetenek</b>                                                              | <b>(47)</b>  | <b>(12,2)</b> |
| Yöneticilerin beceri ve donanım olarak yetersizliği                         | 29           | 7,5           |
| Örgütte daha önce yaşanmış kazalar                                          | 18           | 4,7           |
| <b>Dürüstlük</b>                                                            | <b>(43)</b>  | <b>(11,2)</b> |
| Yönetimin güvenlik önlemlerini “alıyormuş” gibi yapması                     | 38           | 9,9           |
| Kaza sonrasında verilen sözlerin tutulmaması                                | 5            | 1,3           |
| <b>Çevresel Özellikler</b>                                                  | <b>(60)</b>  | <b>(15,5)</b> |
| Sektörün kendisinin tehlikeli oluşu                                         | 29           | 7,5           |
| Sektördeki yaygın taşeronlaşma                                              | 17           | 4,4           |
| Devletin kazaları önleme ve çalışanları korumadaki yetersiz önlemleri       | 14           | 3,6           |
| <b>Diğer</b>                                                                | <b>(16)</b>  | <b>(4,1)</b>  |
| <b>Toplam</b>                                                               | <b>385</b>   | <b>100</b>    |

*İyi niyet* boyutunda en çok öne çıkan unsur “karı artırma” ve “maliyeti azaltmaya yönelik tutum” olmuştur. Bu durumun *çalışanların refahından kısımayla* sonuçlanması ve *güvenlik önlemlerinin ötelenmesiyle* sonuçlanması çalışanlarda güvensizliğini tetiklemektedir. *Yetenek* boyutunda “yöneticilerin yetersizliği (ehil olmayışları)” ve “daha önceden örgütte yaşanan kazalar” öne çıkmaktadır. Katılımcılar, örgütlerdeki yöneticilerin ehil olmayışlarının ve profesyonellikten uzak davranışlarının, kazaların engellenmesinde ve gerekli tedbirlerin alınmasında pay sahibi olduğunu vurgulamaktadırlar. Özellikle, aile şirketi olan örgütlerde güvenlik önlemlerinin sadece patron tasarrufunda olması ve profesyonel yöneticilere yer verilmeyişinin vurgulanması dikkat çekmektedir. *Dürüstlük* boyutunda iş güvenliği alanında kanun gereği yapılması



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

gereken iyileştirmelerin yerine getirilmemesi, bu alandaki önlemlerin “alınıyormuş” gibi yapılarak hem çalışanların hem de diğer paydaşların kandırılması unsurları yer almaktadır. “Yönetimin güvenlik önlemleri hakkında söyledikleriyle yaptıkları arasındaki tutarsızlık”, “kaza sonrası gerekli destek eksikliği”, “verilen sözlerin tutulmaması” çalışanlarda güvensizliğe sebebiyet vermektedir.

Çalışmada Mayer ve arkadaşlarının (1995) *Bütünleşik Güven Modeli*’ndeki boyutlarda yer almayan, çalışanların örgütlerine karşı güvensiz olmalarına yol açtığı belirtilen, Türkiye bağlamına, yerel koşullarımıza yönelik unsurlar da ortaya çıkmıştır. Örgütlerin kontrolünde olmayan bu unsurlar *çevresel boyut* olarak değerlendirilmiştir.

Bu unsurlar arasında sektörün kendisinin tehlikeli olması, yaygın taşeronlaşma ve düzenleyici-denetleyici kuruluşlara (devlet ya da meslek odaları gibi) dair duyulan güvensizlik yer almaktadır. Çalışanlar örgütlerinin yaklaşımlarından bağımsız olarak, sektörel dinamiklerin etkisinde kalarak kendi örgütlerine dair güvensizlik duymaktadırlar. Sektörün kendisinin tehlikeli olması algısı çalışanlarda “örgütleri ne yaparsa yapsın kazadan kurtulamayacakları yönünde bir algıya” sebebiyet vermektedir. Çalışmaya katılanlardan bazıları “devletin ve düzenleyici kuruluşların iş güvenliğine göstermelik bir önem atfettiğini ve denetlemelerin üstünkörü yapıldığını” vurgulamıştır. Ayrıca, bu kurumların olası kazalarda “çalışanlardan ziyade işveren tarafında durdukları” katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Devlet, meslek odaları ve sendikalara güvenmeyen çalışanların kendi örgütlerine dair de güvensizlik duydukları görülmüştür. Buradaki ilginç nokta, çalışanların kendi örgütleri haricindeki bir noktayı referans olarak almaları ve bunun sonucunda kendi örgütlerine dair güvensizlik beslemeleridir.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Araştırmamız sonucunda, Mayer ve arkadaşlarının geliştirdiği, *Bütünleşik Güven Modeli*’nin *güvensizlik* unsurlarının öncüllerinin saptanmasında da yararlı bir rehber olduğu anlaşılmıştır. Bu bulgu başka çalışmalarda da desteklenmiştir (bkz. Hodson, 2004; Schoorman vd., 2007; Gillespie ve Dietz, 2009).

Gunningham ve Sinclair’in (2011) Avustralya’da madencilik alanında yaptıkları araştırmada güvensizlik öncülleri olarak “işçiler arasındaki bölünmüşlük”, “önceden yaşanmış bir kaza”, “yönetimin tutarsız mesajları” ve “kapalı yönetim tarzı” öne çıkmıştır. Oysa bu çalışmada, Türkiye’de yüksek güvenlik gerektiren sektörlerde çalışanların örgüte dair güvensizliklerinin yoğun ölçüde “maddi hakların eksikliği”, “iş



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

güvencesizliği”, “iş ortamlarının kötü koşulları”, “kar-maliyet baskısı”, “iş güvenliği önlemlerinin alınmaması” ve “çalışanların örgüt tarafından değersiz görülmesi” gibi alanlarda yoğunlaşmaktadır. Farklı bulguların temelinde, Avustralya’da hijyen faktörlerinin çalışanlar için bir sorun olmaktan çıkmış olması yatıyor olabilir. OECD ülkelerine kıyasla ücret seviyesi oldukça düşük olan Türkiye’de, temel ihtiyaçların hala yeterince karşılanamaması güvensizliği tetikleyen önemli bir unsur olmaktadır.

Sonuç olarak, *örgütsel güvensizliğin* yönetilmesi açısından örgütlerin birçok hareket alanı olduğu iddia edilebilir. Öncelikle maddi ve sosyal haklardaki eksikliklerin giderilmesi, profesyonel yöneticilere yer açılması, çalışanlara iş güvencesi sağlanması, iş ortamının iyileştirilmesi, çalışanlara saygılı davranılması çalışanların güvensizliğini gidermede etkili olabilir. Ayrıca, güvenlik önlemlerinin alınmıyormuş gibi yapılmaktansa, gerçekten yerine getirilmesi hem güvensizliği gidermede hem de olası kazaların önüne geçmede önemlidir.

### Kaynakça

- Burt C.D.B., & Stevenson R.J. (2009). The relationship between recruitment processes, familiarity, trust, perceived risk and safety. *J Safety Res.*, 40 (5): 365-369.
- Cho, J. (2006). The mechanism of trust and distrust formation and their relational outcomes. *Journal of Retailing*, 82, 25–35.
- Colquitt, J.A., Scott, B.A., & LePine, J.A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92: 909–927
- Conchie, S.M., Taylor, P.J., & Donald, I.J. (2012). Promoting safety voice with safety-specific transformational leadership: The mediator role of two dimensions of trust. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17, 105–115.
- Conchie, S.M. & Donald, I.J. (2008). The functions and development of safety-specific trust and distrust. *Safety Science* 46 (1), 92–103
- Conchie, S.M., Donald, I.J., & Taylor, P.J. (2006). Trust: missing piece(s) in the safety puzzle. *Risk Analysis* 26 (5), 1097e1104
- Connelly, B.L., Miller, T., & Devers, C.E. (2012). Under a cloud of suspicion: Trust,



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- distrust, and their interactive effect in interorganizational contracting. *Strategic Management Journal*, 33: 820-833.
- Dimoka, A. (2010). "What does the Brain Tell Us about Trust and Distrust? Evidence from a Functional Neuroimaging Study," *MIS Quarterly* (34:2), pp. 373-3
- Dirks, K.T., & Ferrin, D.L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science* 12 (4), 450–467.
- Fleming, M., & Lardner, R. (2001). *Behavior Modification to Improve Safety: A Review of the Literature*. HSE Books, Suffolk.
- Gelfand M.J., Erez M., & Aycan Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior. *Annual. Review of Psychology*. 58:479–514
- Gillespie, N., & Dietz, G. (2009). Trust repair after an organization-level failure. *Academy of Management Review*, 34: 127- 145
- Gunningham N. & Sinclair D. (2011). A cluster of mistrust: safety in the mining industry. *Journal of Industrial Relations* 5, 450–466
- Guo S.L., Lumineau F., & Lewicki R. (2017) Revisiting the foundations of organizational distrust. *Foundations and Trends in Management* 1:1–88.
- Hodson, R. (2004), "Organizational Trustworthiness: Findings from the Population of Organizational Ethnographies", *Organizational Science*, 15 (4), 432-445.
- Jeffcott, S., Pidgeon, N., Weyman, A., & Walls, J. (2006). Risk, trust, and safety culture in UK train operating companies. *Risk Analysis* 26 (5), 1105e1121.
- Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of Management Review*, 31, 386–408.
- Korsgaard, M Audrey, Pitariu, Adrian H, & Jeong, S. (2008). Trust in management: an interpersonal perspective. In J. Barling & C. L. Cooper (Eds.), *The Sage handbook of organizational behavior* (pp. 89-105). London:Sage.
- Kramer, R.M., & Lewicki, R. (2010). Repairing and enhancing trust: Approaches to reducing organizational trust deficits. *Academy of Management Annals*, 4: 245-277.





## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

- Lewicki, R, McAllister, D., & Bies, R. (1998), "Trust and Distrust: New Relationships and Realities," *Academy of Management Review*, 23 (3), 43
- Lewicki, R., & Bunker, B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. In R. M. Kramer & T. M. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*: 114-139. Thousand Oaks, CA:Sage.
- Lewicki, R.J., Tomlinson, E., & Gillespie, N. (2006). Models of interpersonal trust development: Theoretical approaches, empirical evidence, and future directions. *Journal of Management*, 32: 991-1022
- Li, P., Bai, Y. & Xi, Y. (2011). ‘The contextual antecedents of organizational trust: a multidimensional cross-level analysis’, *Management and Organization Review*, 8, pp. 371–396.
- Lumineau, F. (2017). How contracts influence trust and distrust. *Journal of Management*, 43, 1553–1577
- Mayer, R.C., Davis, J.H., & Schoorman, F.D. (1995) An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 3, 709–734.
- Rousseau, D.M., & Fried, Y. (2001). Location, location, location: Contextualizing organizational research. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 1–13.
- Saunders, M.N.K., Dietz, G., & Thornhill, A. (2014). Trust and distrust: Polar opposites, or independent and co-existing? *Human Relations*, 67, 639–665.
- Schoorman, F.D., Mayer, R.C., & Davis, J.H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management Review*, 32: 344 –354.
- Sparrowe, R., Liden, R., Wayne, S., & Kraimer, M. (2001). Social Networks and the Performance of Individuals and Groups. *Academy of Management Journal*, 44(2), 316-325.





## GRUPLARDA BİREYLER HANGİ YÖNDE SOSYAL MUKAYESE YAPAR?

**Prof. Dr. Ünsal SİĞRİ**

*Başkent Üniversitesi, usigri@baskent.edu.tr*

### Özet

Grup içerisindeki bireyin, kendisini nasıl değerlendirdiği bulunmaya çalışılırken, kendini başkalarına göre değerlendirerek durumunu değerlendirmeye çalıştığı “sosyal mukayese” kavramı ortaya çıkmış ve hangi durumlarda-hangi yöne doğru yapılacağı bir tartışma konusu olmuştur. Araştırmanın amacı, üniversite öğrencilerinin gruplar arasındaki sosyal mukayese eğilimlerinin incelenmesidir. Bu araştırmada, üniversite öğrencilerinin sosyal mukayeseyi hangi yönde yaptıkları, sosyal mukayesede hedeflerini seçerken diğerleri arasındaki başarı durumlarının etkili olup olmadığı “yarı deney” ortamında incelenmiştir. Araştırmada “amaçlı örnekleme” yöntemi kullanılmış, üniversite öğrencilerinden 10’ar kişilik farklı özellik ve yapılarıdaki üç grup araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Üç farklı grubun üyelerine iki adet “sayı bulmaca” sorusu verilerek, sınırlı sürede grupça çözüme gitmeleri istenmiştir. Araştırmanın üç hipotezi, sosyal mukayesenin “yukarı mı?-aşağı mı? -aynı yönlü mü” olduğu bağlamında oluşturulmuştur. Yapılan deney sonucunda öğrencilerin diğerlerine göre başarılı veya başarısız oldukları her iki durumda ve yine başarı seviyeleri hakkında hiçbir bilgi verilmemesi durumunda da “yukarı yönlü sosyal mukayese” yaptıkları saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Grup, Sosyal Mukayese, Yarı Deney.

### 1. Giriş

İnsan, doğası gereği diğer insanlarla etkileşime girdiğinden, sosyalleşme kavramı ortaya çıkmıştır. İnsan hem kendi başına toplumda bir birey olarak bunun gerektirdiği rolleri oynamakta, hem de grupların içinde yer alarak grup davranışı sergilemektedir. Grup, birbirleri ile ortak özelliklere veya benzer düşüncelere sahip üyelerle, ortak amaçlar doğrultusunda hareket eden, kendini sosyal bir bütünün üyesi olarak gören birden fazla



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

üyeleri olan, birbirleriyle dolaylı ya da dolaysız olarak etkileşim içerisinde olan kişilerden oluşan bir topluluktur. Grup üyeleri kendilerinin başarı, performans vb. durumunu belirlemeye çalışırken diğer bireyler ile kendilerini karşılaştırırlar. Bireyler kendilerinin durumunu grup içerisinde anlamak için, grup içerisinde kendilerini diğer grup üyeleriyle karşılaştırarak sıklıkla “sosyal mukayese” yaparlar.

Sosyal Mukayese Kuramı, yirminci yüzyılın ortalarında bireyin kendisini nasıl değerlendirdiği bulmaya çalışırken ortaya çıkmıştır. Sosyal mukayesenin hangi durumlarda hangi yöne doğru yapılacağı başlıca tartışma konusudur. Sherif’in “gruba uyum” çalışmaları, Newcomb’un Bennington Koleji çalışması ve Hyman’ın referans grupları çalışmaları sosyal mukayesenin önemini vurgulayan çalışmalardır. Bu çalışmalar, Festinger’in “bireyin düşüncelerini ve kabiliyetlerini değerlendirme ihtiyacı içinde olduğunu vurgulayan” sosyal mukayese kuramını da etki altına almıştır (Suls ve Wheeler, 2000). Festinger’e (1954) göre birey düşüncelerini ve kabiliyetlerini değerlendirme ihtiyacı içindedir. Festinger (1954)’in çalışmalarına göre bireyler kendilerini değerlendirirken içinde bulundukları duruma ve kişilik özelliklerine göre; kendilerinden alt düzeyde-eşit-üst düzeyde kişileri referans olarak alabilmektedirler. Sosyal mukayesenin hangi durumlarda hangi yöne doğru yapılacağı konusunda Collins’e (1996) göre, bireyin kendisinden daha iyi durumda olan bir kişi ile kendisini mukayesesi sonucunda nerede durduğunu bilmesi, onun nelere ulaşabileceği ve neyi hedefleyebileceği konusunda ona bilgi sağlar.

Sosyal mukayese, diğer bireyler ile iletişime geçme isteği, diğer bireyler hakkında bilgi edinme isteği ve diğer bireylere karşı öz-değerlendirmeleri içerir. Bu kuram, bireylerin kendilerini nesnel, somut ve sosyal olmayan standartları kullanarak değerlendirme yapmayı tercih ettiklerini belirtir. Eğer ortamda nesnel, somut bir bilgi bulunmuyorsa, bireyler kendilerini diğerlerinin seviyelerini kullanarak ve onlarla kıyaslayarak değerlendirirler (Taylor ve Lobel, 1989).

Araştırmanın amacı, üniversite öğrencilerinin sosyal mukayese eğilimlerinin hangi durumda ve ne yöne doğru olduğunun incelenmesidir. Bu bağlamda, öğrencilerin sosyal mukayeseyi hangi yönde yaptıkları, sosyal mukayesede hedeflerini seçerken diğerleri arasındaki başarı durumlarının etkili olup olmadığı incelenmektedir.



## 2. Kavramsal Çerçeve

Grup, kendisi ile benzer düşüncelere sahip kişilerle ortak amaçlar doğrultusunda hareket eden, kendini sosyal bir bütünün üyesi olarak gören birden fazla üyesi olan bireylerden oluşan, toplumun içerisinde yaşayan, birbirleri ile ortak özelliklere sahip, birbirleriyle dolaylı ya da dolaysız olarak etkileşim içerisinde olan bir topluluktur (Sığı, 2011). Gruplarda yaşanan süreçlerden bir tanesi de, grup içindeki bireylerin kendilerini değerlendirmelerini esas alan “sosyal mukayese” sürecidir. Sosyal mukayese kuramı, bir bütün olarak ele alındığında, kuramın “benzeyeni bulma arayışı” üzerine odaklandığı söylenebilir. Sosyal mukayese, herhangi bir yönü veya özelliği eksik bireyin ancak başka eksik bireyler bulduğunda rahatlayacağı varsayımından yola çıkmaktadır. Bununla birlikte bir taraftan da sosyal mukayese sürecinde bireyin kendisi ile diğerleri arasındaki farkları aradığı ve hatta fark yaratmaya çalıştığını gösteren gözlemler bulunmaktadır. Bu gözlemlerden de yola çıkılarak sosyal mukayesenin “ben diğerlerinden eksik değilim” den ziyade “ben diğerlerinden daha fazlayım” demenin bir yolu veya yöntemi olduğu vurgulanmaktadır (Hakmiller, 1966). İnsanın, beceri ve kişisel özellikleri söz konusu olduğunda her zaman tarafsız olamayışı, bazı zamanlarda dürüstçe değerlendirmelere gereksinimin olmayacağı anlamını taşımamaktadır. Bireyler her zaman taraflı, objektif olmayan mukayese yapmamakta, mukayesenin vuku bulduğu duruma ve sosyal mukayese yapılarak ulaşılmak istenen amaca göre yapılan mukayesenin özelliği değişebilmektedir (Wood, 1989). Dolayısıyla sosyal mukayeseyi şekillendirmede amaç ve durumun özel önem taşıdığı düşüncesi önemli görülmektedir (Bilgin, 2007).

Sosyal mukayesede değerlendirme yapılırken öncelikle somut veriler aranır. Ancak her zaman somut ve nesnel kriterler bulunamayabilir. İşte bu tür durumlarda bireyler kendi düşünce ve becerilerini diğer bireylerin düşünce ve kabiliyetleriyle karşılaştırarak değerlendirme yapma yoluna giderler. Bu değerlendirme yapma faaliyetine sosyal mukayese denir. Sosyal mukayese teorisi, kişinin kendi görüş, kabiliyetlerini ve performansını değerlendirme ihtiyacı içerisinde olduğunu, bu sebeple de kendilerini başka insanların görüş, kabiliyet ve performansları ile karşılaştırdığını öne sürmektedir. Başkalarıyla mukayeseler, kendini değerlendirmede ana dayanak noktasıdır. Kendini değerlendirme ile ilgili esas prensip, değerlendirme için objektif araçlar bulmaktır. Eğer “ne kadar hızlı koşuldu?” hakkında fikre sahip olmak istenirse, belli bir mesafe



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

üzerinde koşularak zaman tutulabilir. Fakat her zaman böyle objektif bir ölçek bulunamayabilir. Objektif araçlar yetersiz olduğunda veya onlara ilaveten, kişi bir referans değer seçerek ve kendini onunla mukayese ederek; kendinin durumunu ve yeteneklerini ortaya çıkarmaya çalışabilir. Sosyal normlar ve statüler bireylerin kendilerini değerlendirmelerinde referans kriter olarak işlev görebilirler (Sığır, 2011).

Goethals ve Darley'e (1987) göre, somut verilerin bulunması dahi, bireyin düşünceleri ve kabiliyetleri hakkında değerlendirme yapabilmesi için yeterli değildir. Birey bu değerlendirmeyi yapabilmek maksadıyla sosyal bir bilgiye de ihtiyaç duymaktadır. Örneğin; bireyin 100 metreyi koşma derecesi, koşma kabiliyetini ölçen somut, nesnel ve fiziksel bir ölçüttür. Fakat bu bilgi birey için aynı sürede ne kadar kişinin koşabildiğini bildiği zaman anlamlı hale gelecektir. Klein (1997), bireylerin içinde bulunduğu gruptaki görelî mevkilerinin mutlak mevkilerine kıyasla yaşamdan duydukları tatmini daha fazla yordadığını, bireylerin benliklerini tanımlarken, nesnel olan daha iyi özelliklerindense, diğer bireylere kıyasla kendilerinin daha iyi oldukları özelliklerini daha fazla ön planda tutma eğiliminde olduklarını ve bu nedenle de bireylerin nesnel standartlar yerine sosyal mukayeseden elde ettikleri bilgileri kullanma eğiliminde olduklarını, bununla birlikte sosyal mukayesenin bireyler üzerindeki etkisinin nesnel sonuçlara oranla daha fazla olduğunu ifade etmiştir.

Wills (1981), bireylerin kendilerini daha iyi hissetmeleri için genellikle aşağı doğru mukayese eğiliminde olduklarını ifade etmiş ve aşağı doğru mukayeseyi, aktif ve pasif olmak üzere ikiye ayırmıştır. Aktif aşağı doğru mukayese, karşılaştırılan bireyin aşağılanması, bireye psikolojik veya fiziksel olarak zarar verilmesi olarak ifade edilmektedir. Wills (1981) zarar verme metodu olarak mizah ve şakaların kullanılabileceğini ifade etmiştir. Pasif aşağı doğru mukayese ise bireyin kendisinden daha kötü durumda olan kişilerle ilgili bilgi edinme çabasında olmasıdır. Tüm bunlara rağmen Wills (1981), birey eğer benlik algı seviyesini aşağı düşürmemenin ve olumlu sosyal mukayese yapmanın başka bir yolu varsa bireyin aşağı doğru mukayese yapmayacağını vurgulamıştır.

Gibbons ve arkadaşlarına (1994) göre, nesnel olarak aşağı doğru mukayese yapmaksızın, yani bireyin kendisinden daha kötü durumda olan biri ile mukayese yapmadan benlik seviyesini korumanın bir alternatifi de mukayese düzeyini aşağıya kaydırmaktır. Yani birey kendisinde daha aşağı konumda olan bireylerle mukayese



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

yaparak, kendisinden daha kötü durumdaki bireylerle mukayese yapmayı tercih etmemiş olacaktır. İkincisi ise bireyin mukayese yaptığı başlıklar açısından gerçekte nerede olduğu ile doğru orantılıdır. Buunk ve Gibbons (2007) bu durumu şu örnekle açıklamıştır: Eğer 100 üzerinden 90 puanlık bir performans seviyesindeyseniz, yapacağınız her 10 mukayesenin 9 tanesi aşağı doğru olacaktır. Böyle bir durumda bulunan ve mukayese yapma ihtiyacı hissedecek kadar stres veya tehdit altında olduğunu düşünen bir birey, aşağı doğru mukayese yapmak yerine, mukayese tercihini aşağıya kaydırmayı deneyecektir. Bu durumun tam tersi de mümkündür. 100 üzerinden 10 puanlık dilimde yer alan bir bireyin mukayesesinin çoğu muhtemelen yukarı doğru olacaktır. Bu bireyler aşağı doğru mukayese yapmak yerine mukayese düzeyini aşağı doğru kaydırmayı kendilerine çözüm yolu olarak belirleyebilirler.

Yukarıda belirtilen çalışmalardan da anlaşıldığı üzere insan hayatında sosyal mukayese merkezi bir konumda yer almaktadırlar. Bu konuda Brickman ve Bulman (1977) "sosyal mukayese sosyal etkileşimin iradesi dışında kalan temel unsurlardan biridir" ifadesini kullanmışlardır. Wheeler ve Miyake (1992) yaptıkları araştırmada sosyal mukayese ile ilgili ilginç bir sonuç ortaya çıkarmışlardır. Bu çalışmada araştırmaya katılanlardan sosyal mukayese yapmadan önceki ve yaptıktan sonraki ruh hallerini ve mukayese amacı ile benzerlikleri kaydetmeleri istenmiştir. Araştırma, katılımcıların olumsuz ruh halinde iken teorinin aksine yukarı doğru ve olumlu ruh halinde iken ise aşağı doğru mukayese yapma eğiliminde olduklarını ortaya koymuştur. Mukayese, daha çok özel bir çaba sarf etmeksizin (Gilbert, Giesler ve Morris, 1995), bilinçsiz bir şekilde ve günlük düşüncelerin önemli bir kısmının (Summerville ve Roese, 2008) kullanımı ile oluşur.

Festinger'e (1954) göre bireyler, kendi düşünce ve becerilerini değerlendirirken kendilerine benzeyen bireyleri seçerler. Bireyin kendisinden üst veya alt seviyedeki bireylerle mukayese yapması, kıyası zorlaştıracığından bu davranış bireyden genellikle beklenmeyen bir davranıştır. Bununla birlikte farklı mizaçlara sahip bireylerle de düşüncelerini kıyaslama yoluna gitmesi alışlagelmiş davranışlardan değildir. Fakat Festinger (1954) bireyselliğin ön plana çıktığı kültürlerde, bireysel başarının daha fazla önemsenmesi sebebiyle, bireylerin kendileriyle benzer olanlar yerine kendilerinden daha iyi durumdaki bireylerle mukayese yaptıklarını ifade etmiştir.

Hakmiller (1966) ve Taylor ve Brown (1988) kendisine benzemeyen bireylerle yapılan sosyal mukayesenin, bireyin doğru bilgi alma ihtiyacına değil hedonistik-hazcı



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

ihtiyaçlarına hizmet edebileceğini ifade etmişlerdir. Brickman ve Bulman (1977) da bireylerin sosyal mukayesede hedonistik-hazcı bir denge gözettiklerini, bu nedenle kendilerinden üstün bireylerle mukayeseden genellikle kaçınma eğiliminde olduklarını ifade etmişlerdir. Wills (1981) ise bireylerin, kendilerinden daha kötü durumda olan bireylerle kendilerini mukayese yapmak suretiyle öznel iyi oluş seviyelerini yükseltebileceklerini ifade etmiştir. Wills (1981) bireylerin öznel iyi oluş seviyelerini iki şekilde yükseltebileceklerini ifade etmiştir. Birincisi yana doğru mukayese, yani bireyin kendisini kendisi kadar kötü durumda olan (eşit seviyede) bireylerle mukayesesi; ikincisi aşağı doğru mukayese, yani bireyin kendisini kendisinden daha kötü durumdaki bireylerle mukayesesidir.

Buunk ve Gibbons (2007) sosyal mukayese kuramının öncülerinden Festinger'in bile sosyal mukayese kavramının bu kadar geniş kapsamlı bir olgu olduğunu fark etmediğini savunmuşlardır. Festinger (1954) bireylerin yalnızca “düşünce ve yeteneklerinin değeri” konusunda bir çıkarım yapabilmek maksadıyla ve yine yalnızca somut standartlara ulaşamadığında bireylerin sosyal mukayeseye başvurduğunu ifade etmiştir. Oysa günümüzde bireylerin çok çeşitli konularda sosyal mukayese yaptıkları bilinmektedir. Aşağıdaki tablo bu konudaki bazı çalışmaların özetini içermektedir:

|                                                      |                                                                                                              |
|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Akademik beceriler- bilimsel üretkenlik              | Gibbons, Benbow ve Gerrard, 1994; Gibbons, Blanton, Gerrard, Buunk ve Eggleston, 2000; Vrugt ve Koenis, 2002 |
| Fiziksel çekicilik düzeyi ve imajlarından memnuniyet | Richins, 1991; Martin ve Gentry, 1997; Sanderson, Darley ve Messinger, 2002                                  |
| Yaşam koşulları                                      | Bernstein ve Crosby, 1980                                                                                    |
| Stresle baş etme becerileri                          | Tennen ve Affleck, 1997                                                                                      |
| Sağlık riskleri ve hastalık belirtileri              | Lipkus ve Klein, 2006; Suls, Martin ve Leventhal, 1997                                                       |
| Sağlığa zararlı alışkanlıkları bırakma çabaları      | Gibbons, Gerrard, Lando ve McGovern, 1991                                                                    |
| Örgütsel çıktılar (iş doyumu, performans vb.)        | Steil ve Hay, 1997                                                                                           |

Tablo-1: Bazı Sosyal Mukayese Alanları (Klein, 1997).

Bireyler bazı hallerde sahip oldukları becerilerini geliştirmek veya zaten yapabildikleri şeyleri daha da üst seviyede yapmayı istemek gibi amaçlarla sosyal mukayese yolunu





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

kullanabilirler. Bu durumda bireyler kendilerini kendilerinden iyi durumda olan bireylerle karşılaştırarak, diğer bir ifadeyle yukarı doğru mukayese yaparak becerilerini nasıl geliştirmeleri gerektiğini öğrenme çabasına girebilirler ve bu yukarı doğru olan hedefler onlar için bir kaynak teşkil edebilir. Collins (1996) diyet yapan bireylerin kendilerini motive etmesi ve kendilerine ilham vermesi için zayıf kişilerin fotoğraflarını buzdolaplarının üzerine yapıştırması örneğini vermektedir. Collins (1996)'e göre somut standartlar (örneğin vücut-kütle endeksi) bireyin kendisini geliştirmesine yardımcı olmaz; sadece bireyin iyi ya da kötü durumda olduğunun bilgisini verir. Hâlbuki bireyin kendisinden daha iyi durumda olan bir kişi ile kendisini mukayese sonucunda nerede durduğunu bilmesi, onun nelere ulaşabileceğini ve neyi hedefleyebileceği konusunda ona bilgi sağlar.

Yukarıda anlatılanlardan görüleceği üzere, sosyal mukayesenin hangi durumlarda hangi yöne doğru yapılacağı başlıca tartışma konusudur. Bu araştırmada aşağıda yer alan hipotezler sınanacaktır.

*Hipotez 1: Öğrenciler testten başarısız oldukları durumda kendilerinden alt seviyede olan lise öğrencileri ile “aşağı yönlü sosyal mukayese” eğiliminde olurlar.*

*Hipotez-2: Öğrenciler testten başarılı oldukları durumda kendilerinden üst seviyede olan yüksek lisans öğrencileri ile “yukarı yönlü sosyal mukayese” eğiliminde olurlar.*

*Hipotez-3: Öğrencilerin test başarı durumunu bilmedikleri durumda kendileri ile eşit düzeyde olan üniversite 2. sınıf öğrencileri ile “aynı yönlü sosyal mukayese” eğiliminde olurlar.*

### 3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın tasarımı, bir nitel araştırma türü olan “yarı deney”dir. Gruba üye seçimi rasgele olmadığı için, müdahale öncesi ve sonrası ölçüm yapılmadığı için, tüm kirlетici değişkenler kontrol edilemediğinden dolayı elde ettiği sonuçları alternatifli açıkladığından, kontrol-deney grubu kullanılmadığı için verilerin toplandığı ortam “yarı deney” (quasi experiment) olarak adlandırılmaktadır. Araştırmada veri toplama tekniği olarak deneysel yöntem kullanılmıştır. Araştırmada, nitel araştırmaların temel örnekleme yöntemi olarak kullanılan “amaçlı örnekleme” yöntemi kullanılmıştır.





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Amaçlı örneklem, sayıdan ziyade, amaçlanan konuya bizi en iyi götürebilecek olan denek grup ve kişilerinin seçimini esas almaktadır. Bu araştırmadaki “farklı gruplarda sosyal mukayesenin nasıl çalıştığı?” araştırma sorusuna uygun olarak araştırmanın örneklemine, üniversitede öğrencilerinden 10’ar kişilik 3 farklı grup - 30 kişi rastgele seçilmiştir. Deney grubu, dışadönük, sorumluluk sahibi olma ve uyumlu olma boyutları “sözde dikkate alınarak” 10’ar kişilik üç gruba ayrılmıştır. Grup olarak hareket etmeleri için “sözde kişilik testi” yapılarak grupların benzer kişilik özelliklerine sahip bireylerden oluştukları kendilerine ifade edilmiştir.

Deneyisel yöntem olarak 3 grup ve 30 öğrenci üzerinde iki adet sayısal dört işlem testi uygulanarak cevabı bulunan “sayı bulmacası” ile sosyal mukayese deneyi yapılmış ve hangi durumda ne yöne doğru sosyal mukayese yaptıklarının tespiti yapılmıştır.

İlk önce birinci grup deney odasına alınmıştır. Bu esnada diğer iki grup ayrı bir salonda bekletilmiştir. Bu sayede grupların birbirleri ile deney süresince etkileşim halinde olmamaları sağlanmıştır. Deneklere birbirinden farklı altı adet rakam verilmiştir. Verilen rakamlar mutlaka ve sadece bir defa kullanılmak şartıyla; çarpma, bölme, toplama ve çıkarma işlemlerini kullanarak en fazla beş aşamada önce 674 rakamına sonra ikinci aşamada ise 456 rakamına grup olarak ulaşmaları istenmiştir. Başarının verilen hedef rakama ulaşılması veya yaklaşma miktarı ile (bulunan ile hedeflenen sayı arasındaki fark ile) ölçüleceği belirtilmiştir. Testlerin her biri için 90 saniye süre verilmiştir. Birinci ve ikinci test skorları (aradaki farklar) toplanıp grubun “toplam başarı puanı” elde edilmiştir. Örnek test aşağıda gösterilmiştir.

|                                                  |
|--------------------------------------------------|
| Bir ve Tek Kez Kullanılacak Rakamlar:            |
| 2 - 4 - 5 - 7 - 25 - 32                          |
| ..... + - ÷ x ..... = .....                      |
| ..... + - ÷ x ..... = .....                      |
| ..... + - ÷ x ..... = .....                      |
| ..... + - ÷ x ..... = .....                      |
| ..... + - ÷ x ..... = .....                      |
| HEDEF SAYI = Birincisinde 674 ve ikincisinde 456 |

Şekil-1: Yarı Deneyde Kullanılan Soru Kağıdı (Klein, 1997).



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Öğrencilere deney esnasında verilen talimatta, işlemin kâğıt üzerinde yazılı olmak zorunda olduğu, en yakın çözüme ulaşarak kazanan ekibin çikolata ödülü alacağı ve sonrasında Türkiye ortalamasına göre başarı durumun ortaya konmasını müteakip Türkiye’deki hangi grubun (lise öğrencisi, üniversite 2. Sınıf öğrencisi, yüksek lisans Öğrencisi) başarısını (farkını) öğrenmek istediklerine grupça karar vermeleri istenmiştir.

Birinci gruba dışadönükler içerisinde ülke ortalamasının altında oldukları ifade edilerek (başarısız oldukları manipülasyonu yapılarak) lise birinci sınıf, üniversite ikinci sınıf ve yüksek lisans öğrencilerinden hangi grubun başarı ortalamasını merak ettikleri sorulmuştur.

İkinci grup deney odasına alınarak, “ülke ortalamasının üstünde oldukları ifade edilerek” (başarılı oldukları manipülasyonu yapılarak) benzer sayısal test uygulanmış ve yine hangi üç grubun başarı ortalamasını merak ettikleri sorulmuştur.

Son olarak üçüncü grup deney odasına alınarak, benzer sayısal test uygulanmış ve test sonucu kendilerine iletilmeden ve hiçbir manipülasyon yapılmadan (ülke ortalamasına göre başarılı veya başarısız oldukları konusunda bir bilgi verilmeden) yine hangi üç grubun başarı ortalamasını merak ettikleri sorulmuştur.

Her üç gruba da kendisinden düşük düzeyde (lise 1. Sınıf), kendisiyle aynı düzeyde (üniversite 2. Sınıf) veya kendisinden yüksek düzeyde (yüksek lisans) katılımcılardan hangi grubun başarı ortalamasını öğrenmek istedikleri, yani sosyal mukayesenin “yukarı mı?-aşağı mı? -aynı yönlü mü” yapıldığı sorulmaktadır.

### 4. Bulgular

Birinci grupta 90 saniye sonunda deneklerin bulmuş olduğu 474 değeri kaydedilmiştir. Birinci testin bitmesinin ardından farklı altı adet rakam verilerek 456 rakamına ulaşılması istenmiştir. 90 saniye sonunda deneklerin bulmuş olduğu 458 rakamı kaydedilmiştir. Birinci ve ikinci test skorları toplanıp grubun başarı puanı (202) elde edilmiştir. Gruba dışadönükler içerisinde ülke ortalamasının altında oldukları ifade edilerek lise birinci sınıf, kendi denekleri ve yüksek lisans öğrencilerinden hangi grubun başarı ortalamasını merak ettikleri sorulmuştur. Grupça verilen kararda, yüksek lisans



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

öğrencilerinin başarı ortalamasını öğrenmek istedikleri belirtilmiş ve “yukarı yönlü sosyal mukayese” yapmıştır.

İkinci grup deney odasına alınmıştır. Birinci gruba verilen kullanabilecekleri ve hedef rakamların aynısı ikinci gruba sırasıyla verilerek sonuçlar kaydedilmiştir. Grup 674 için 542, 456 için 437 sayısına ulaşmıştır. Grup 151 puan almış, kendilerine Türkiye ortalamasının üstünde bir başarı elde ettikleri ifade edilerek lise birinci sınıf, kendi denkları ve yüksek lisans öğrencilerinden hangi grubun başarı ortalamasını merak ettikleri sorulmuştur. Grupça verilen kararda yüksek lisans öğrencilerinin başarı ortalamasını öğrenmek istedikleri belirtilmiş ve “yukarı yönlü sosyal mukayese” yapmıştır.

Üçüncü grup da aynı testlerden geçirilmiş ve 674 için 608, 456 için 422 sayısına ulaşmıştır. Gruba başarı puanı (100) açıklanmamış ve hiçbir manipülasyon yapılmayarak (ülke ortalamasının üstünde olup-olmadıkları söylenmeyerek) hangi grubun başarı ortalamasını öğrenmek istedikleri sorulmuştur. Grupça verilen kararda, yüksek lisans öğrencilerinin başarı ortalamasını öğrenmek istediğini belirtilmiş ve “yukarı yönlü sosyal mukayese” yapmıştır.

Sosyal mukayese deneyi sonucunda grupların diğerlerine göre başarılı konumda olsalar da, başarısız olsalar da ve hatta diğerlerine göre başarı durumu olarak ne seviyede olduklarını bilmeseler de yukarı doğru mukayese yaparak yüksek lisans öğrencilerinin ile kendilerini mukayese eğiliminde oldukları görülmüştür. Elde edilen bu sonuçlara göre  $H_1$  ve  $H_3$  hipotezleri reddedilmiş buna karşın  $H_2$  hipotezi desteklenmiştir.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Yapılan deney sonucunda öğrencilerin diğerlerine göre başarılı ve başarısız oldukları durumda yukarı doğru mukayese yaptıkları, mukayesenin yönünün başarı seviyeleri hakkında hiçbir bilgi olmaması durumunda da sosyal mukayesenin yönünün değişmediği ve yukarı yönlü yapmanın tercih edildiği saptanmıştır. Festinger’in sosyal mukayese teorisi, görev icra eden insanlar için iki varsayımda bulunmaktadır. İlk olarak, kişi kendine benzerlerle mukayese yapmaya eğilimlidir. İkinci olarak daha fazla/iyi yeteneğe sahip olma hususu kültürel olarak tercih edilir bir nitelikte olduğunda, kişi mukayese için daha iyileri seçecektir. Bu araştırma sonuçları, ülkemizde geçerli



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

olduğu düşünülen “yüksek sosyal beğenirlik düzeyi” dikkate alındığında, yukarı yönlü mukayeselerin yaşanan toplumsal süreçler ile uyumlu olduğunu düşündürmektedir.

Sosyal mukayese, “tezatlık” veya “özümseme” etkisi” meydana getirebilir. Tezatlık etkisi baş gösterdiğinde, insanlar yukarı yönlü mukayeseye cevaben “negatif etki ve değerlendirme”; aşağı yönlü değerlendirmeye cevaben ise “pozitif etki ve değerlendirme” oluştururlar. Özümseme etkisi geçerli olduğunda ise, yukarı yönlü mukayeseye “pozitif “olarak, aşağı yönü mukayeseye “negatif” olarak cevap verirler (Festinger, 1954). Bu saptamanın sonrasında, çalışmanın bir sonraki aşamasında sosyal mukayese yönü tercihlerini tümüyle “yukarıya yönlü” olarak kullanan gruplara yeni bir uygulama görevi verilerek, performanslarını ne yönde değiştirecekleri hususu ölçümlenmeye çalışılacaktır.

### Kaynakça

- Bilgin, N. (2007). *Kimlik inşası*. Ankara: Aşina Kitaplar.
- Brickman, P., & Bulman, R. J. (1977). Pleasure and pain in social comparison. (içinde) J. Suls & R. L. Miller (Eds.), *Social comparison processes: Theoretical and empirical perspectives* (pp.149–186). Washington, DC: Hemisphere.
- Buunk, B.P., Collins, R.L., Taylor, S.E., VanYperen, N.W. & Dakof, G.A. (1990). The affective consequences of social comparison: Either direction has its ups and downs. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1238-1249.
- Buunk, A. P., & Gibbons, F. X. (2007). Social comparison: The end of a theory and the emergency of a field. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102, 3–21.
- Collins, R. L. (1996). For better or worse: The impact of upward social comparison on selfevaluations. *Psychological Bulletin*, 119, 51–69.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7, 117–140.
- Gibbons, F. X., Benbow, C. P., & Gerrard, M. (1994). From top dog to bottom half: Social comparison strategies in response to poor performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 638–652.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Gibbons, F. X., Blanton, H. C., Gerrard, M., Buunk, B. P., & Eggleston, T. J. (2000). Does social comparison make a difference? Optimism as a moderator of the relation between comparison level and academic performance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26, 637–648.
- Gibbons, F. X., & Buunk, B. P. (1999). Individual differences in social comparison: Development of a scale of social comparison orientation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, 129–142.
- Gilbert, D.T., Giesler, R.B. & Morris, K.A. (1995). When comparisons arise. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 227–236.
- Goethals, G. R. & Darley, J. M. (1987). Social comparison theory: Self-evaluation and group life. In Mullen, B. & Goethals, G. R. (Eds.), *Theories of group behavior* (pp.21–47). New York: Springer-Verlag.
- Hakmiller, K. L. (1966). Threat as a determinant of downward comparison. *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol 1(1), 32–39.
- Klein, W. M. P. (1997). Objective standards are not enough: affective, self-evaluative and behavioral responses to social comparison information. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 763–774.
- Lipkus, I. M., & Klein, W. M. P. (2006). Effects of communicating social comparison information on risk perceptions for colorectal cancer. *Journal of Health Communication*, 11, 391- 407.
- Martin, M. C., & Gentry, J. W. (1997). Stuck in the model trap: The effects of beautiful models in ads on female pre-adolescents and adolescents. *Journal of Advertising*, 26, 19–33.
- Richins, M. L. (1991). Social comparison and the idealized images of advertising. *Journal of Consumer Research*, 18, 71–83.
- Sıgır, Ü. (2011). *Yönetimde grup dinamikleri*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Steil, J. M., & Hay, J. L. (1997). Social comparison in the workplace: A study of 60 dualcareer couples. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23, 427-439.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Suls, J., Martin, R., & Leventhal, H. (1997). Modes and families of coping: An analysis of social comparison in the structure of other cognitive and behavioral mechanisms. (içinde) B. P. Buunk & F. X. Gibbons (Eds.), *Health, coping, and well-being: Perspectives from social comparison theory* (pp. 263–298). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Suls, J. & Wheeler, L. (2000). A selective history of classic and neo-classic comparison theory. (içinde) Suls & L. Wheeler (Eds.). *Handbook of social comparison: Theory and research* (pp.3-20). New York:Plenum.
- Summerville, A. ve Roese, J. (2008). Dare to compare: fact-based versus simulation-based comparison in daily life. *Journal of Experimental Social Psychology*, 44, 664-671.
- Taylor, S. E. and Brown, J. D. (1988). Illusion and well-being: A social psychological perspective on mental health. *Psychological Bulletin*, 103, 193–210.
- Taylor, S.E. & Lobel, M. (1989). Social comparison activity under threat: Downward evaluation and upward contacts. *Psychological Review*, 96 (4), 569-575.
- Tennen, H., & Affleck, G. (1997). Social comparison as a coping process: A critical review and application to chronic pain disorders. (içinde) B. P. Buunk & F. X. Gibbons (Eds.), *Health, coping, and well-being: Perspectives from social comparison theory* (pp. 263–298). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Vrugt, A., & Koenis, S. (2002). Perceived self-efficacy, personal goals, social comparison and scientific productivity. *Applied Psychology: An International Review*, 51, 593-607.
- Wheeler, L. & Miyake, K. (1992). Social comparison in everyday life. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62, 760-773.
- Wills, T. A. (1981). Downward comparison principles in social psychology. *Psychological Bulletin*, 90, 245–271.
- Wood, J.V. (1989). Theory and research concerning social comparisons of personal attributes. *Psychological Bulletin*, 106 (2), 231-248.



## İŞ YERİNDE YAKIN ARKADAŞLIK BAĞLARININ İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİLERİNİN ÖZEL SEKTÖR ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE ARAŞTIRILMASI

Öğr. Gör. Nisa EKŞİLİ

Akdeniz Üniversitesi, nisaeksili@akdeniz.edu.tr

Doç. Dr. Özlem ÇETİNKAYA BOZKURT

Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, ozlemcetinkaya@mehmetakif.edu.tr

### Özet

Araştırmanın amacı; iş yerinde, günlük faaliyetleri esnasında sürekli insanlarla iletişim halinde olan çalışanların iş yerindeki yakın arkadaşlıklarının, iş tatminleri ile işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini saptamaya çalışmaktır. Bu amaç doğrultusunda Antalya Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyette bulunan firmaların çalışanlarından oluşan örneklemden anket tekniği ile 433 adet veri toplanmıştır. Elde edilen veriler AMOS 23.0 ve SPSS 23.0 programları aracılığı ile analiz edilmiştir. Yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi bulgularına göre, işyerindeki yakın arkadaşın güvenilirliği ve iş yetkinliği çalışanın iş tatminini istatistiksel olarak pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilemektedir. İşten ayrılma niyetini ise, işyerinde yakın arkadaşın güvenilirliği ve iş yetkinliği negatif yönde anlamlı bir şekilde etkilerken, arkadaşın yakınlığı pozitif yönde etkilemektedir. Bu sonuçlar bağlamında işyerindeki yakın arkadaşlık bağlarının iş tatmini üzerindeki olumlu ve işten ayrılma niyeti üzerindeki negatif etkisi bu araştırma ile ortaya konmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** İşyerinde Yakın Arkadaşlık Bağları, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti

### 1. Giriş

Yetişkin bir birey günün en sekiz saatlik bir bölümünü işyerinde, iş arkadaşlarıyla geçirmektedir. Dolayısıyla bu kadar çok zaman geçirilen iş arkadaşlarıyla olan ilişkiler de haliyle önem kazanmaktadır. Son yıllarda işyerindeki arkadaşlık ilişkileri, örgütsel davranış alanındaki araştırmaların önemli bir odağı haline gelmiştir. Örneğin bazı araştırmalar (Shellenbarger, 2000; Sias vd., 2004, Ellingwood, 2001; Gibbons ve Olk,





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

2003; Crabtree, 2004, Morrison, 2004; Markiewicz vd., 2000; Alparslan vd., 2015; Kanbur, 2015; Özyer vd., 2013) işyeri arkadaşlığının iş ve işçi performansı, iş stresi, çalışan tutumu, eleştirel ve yaratıcı düşünme, iş katılımı, çalışan memnuniyeti, kariyer başarısı, örgüte uyumu ve bağlılığı, işten ayrılma niyeti ve iş tükenmişliği üzerinde olumlu bir etki yarattığını göstermektedir.

Tüm bu çalışmalara rağmen işyeri arkadaşlığının Türkçe alan yazında örgütsel sonuçlarını açıklamaya çalışan araştırmaların az olması dikkat çekicidir. Bu çalışmada işyerindeki yakın arkadaşlık ilişkilerinin özel sektör çalışanları örnekleminde iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi ortaya konmaya çalışılmıştır.

### 2. Kavramsal Çerçeve

#### 2.1. Yakın İş Yeri Arkadaşlığının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi

Arkadaşlık, bireyler için önemli bir değer olup kişinin tutum ve davranışlarını etkilemektedir (Song, 2005). Bu davranışlar kişinin özel hayatının dışında iş hayatını da önemli ölçüde etkilemektedir. Berman ve arkadaşlarına (2002) göre, işyeri arkadaşlığı “karşılıklı güven, bağlılık, karşılıklı beğeni ve ortak çıkarlar ve değerler içeren dışlayıcı gönüllü ya da gönülsüz işyeri ilişkileri” olarak tanımlamaktadır. İlgili alan yazın incelendiğinde işyerindeki arkadaşlığın çalışanın iş tatminini artırdığı ortaya koyan araştırmaların olduğu görülmektedir (Levy, 2003; Riordan ve Griffeth, 1995; Nielsen vd., 2000; Morrison, 2004; Morrison, 2009; Amjad vd., 2015; Çetinkaya Bozkurt vd., 2016). İşyerinde kurulan arkadaşlıklar, çalışanların kendini bir yere ait olma hissini oluşmasına veya gelişmesine yardımcı olacaktır. Bu da iş yerindeki arkadaşlıkların direk olarak iş tatminini ve işten ayrılma niyetini de etkilemektedir. Arkadaşlık ortamlarının iyi olduğu örgütlerde işten ayrılma niyetinin azalmasından dolayı iş gören devir hızı da düşmektedir (Morrison ve Nolan, 2007). Ayrıca, bazı araştırmalar (Morrison, 2004; Sias ve Cahill, 1998), örgütlerdeki informal ilişkinin çalışanın bağlılığını ve iş tatminini artırdığını, çalışanların işten ayrılmalarını, devamsızlıklarını ve işten ayrılma niyetlerini ise azalttığını göstermiştir. Ayrıca Dotan (2007) ile Chen ve arkadaşları (2013) iş yerinde çalışanlar arasında güvenilir arkadaşlıkların ve işbirlikçi ilişkilerin, çalışanların iş tatmini, iş güvenliği ve konfor duygusunun sağlanmasında yardımcı olduğunu ifade etmektedirler.



### 3. Araştırmanın Yöntemi

#### 3.1. Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırma anket yönteminin kullanıldığı bir saha araştırmasıdır. Araştırmanın bağımsız değişkeni olan işyerinde yakın arkadaşlık bağları altı boyutta, bağımlı değişken olarak kurgulanan iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ise tek boyutta incelenmiştir. Araştırmanın modeli işyerinde yakın arkadaşlık ilişkilerinin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti etkisi üzerine kurulmuştur (Şekil 1). Araştırma modeline göre oluşturulan hipotezler:

*H<sub>1</sub>: İşyerinde en yakın arkadaşın güvenilirliği, iş tatminini pozitif etkilemektedir.*

*H<sub>2</sub>: İşyerinde en yakın arkadaşın iş yetkinliği, iş tatminini pozitif etkilemektedir.*

*H<sub>3</sub>: İşyerinde en yakın arkadaşla düşünsel benzerlik, iş tatminini pozitif etkilemektedir.*

*H<sub>4</sub>: İşyerinde en yakın arkadaşın kollama davranışı, iş tatminini pozitif etkilemektedir.*

*H<sub>5</sub>: İşyerinde en yakın arkadaşla yakınlık, iş tatminini pozitif etkilemektedir.*

*H<sub>6</sub>: İşyerinde en yakın arkadaşla sosyo-kültürel benzerlik, iş tatminini pozitif etkilemektedir.*

*H<sub>7</sub>: İşyerinde en yakın arkadaşın güvenilirliği, işten ayrılma niyetini negatif etkilemektedir.*

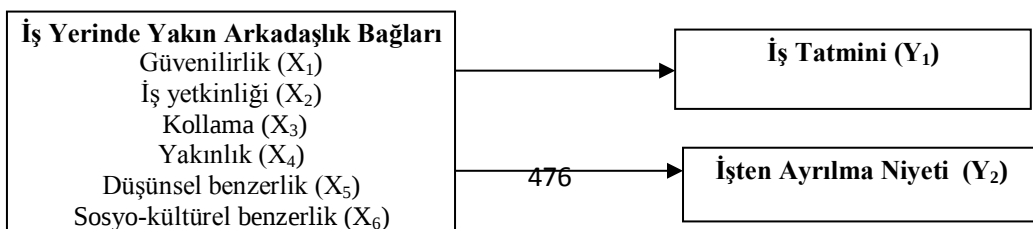
*H<sub>8</sub>: İşyerinde en yakın arkadaşın iş yetkinliği, işten ayrılma niyetini negatif etkilemektedir.*

*H<sub>9</sub>: İşyerinde en yakın arkadaşla düşünsel benzerlik, işten ayrılma niyetini negatif etkilemektedir.*

*H<sub>10</sub>: İşyerinde en yakın arkadaşın kollama davranışı, işten ayrılma niyetini negatif etkilemektedir.*

*H<sub>11</sub>: İşyerinde en yakın arkadaşla yakınlık, işten ayrılma niyetini negatif etkilemektedir.*

*H<sub>12</sub>: İşyerinde en yakın arkadaşla sosyo-kültürel benzerlik, işten ayrılma niyetini negatif etkilemektedir.*





Şekil 1. Araştırmanın Modeli

### 3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Antalya Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren firmaların çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise çalışma evreni içinden basit seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılarak seçilen 433 çalışandır.

### 3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmanın bağımsız değişkeni olan işyerinde yakın arkadaşlık bağlarını belirlemek için Ömüriş (2014) tarafından geliştirilen 48 ifade ve 6 boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır. İş tatminini ölçmek için ise, Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye Bilgin (1995) tarafından uyarlanmış olan ölçek formu kullanılmıştır. Buna göre, ölçek 5 ifadeden oluşmakta olup iki madde ters puanlanmaktadır. İşten ayrılma niyetini ölçmek için Camman ve arkadaşları (1983) tarafından geliştirildiği belirtilen Türkçe'ye Gürbüz ve Bekmezci (2012) tarafından uyarlanan 3 maddeli ve tek boyutlu ölçek kullanılmıştır.

## 4. Bulgular

### 4.1. Katılımcılara İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında toplam 500 anket formu dağıtılmış ancak 433 tanesi geçerli bulunmuş ve kullanılmıştır. Katılımcıların %41,3'ü 21-30 yaş aralığında ve %55,7'si evlidir. %51,5'i kadın olan katılımcıların %30,3'ü ilköğretim, 28,2'si ortaöğretim mezunudur. %50'si 1-5 yıl aralığında mevcut işyerinde çalışmakta olan katılımcıların %86,8'inin yöneticilik görevi bulunmamaktadır. Katılımcıların %49,5'in işyerindeki en yakın arkadaşıyla arkadaşlık süresi 1-5 yıl aralığındadır. Katılımcıların işyerindeki en yakın arkadaşlarının %62,4'ü evli, %55,2'si kadındır.

### 4.2. Çalışmada Kullanılan Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör, Korelasyon ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Araştırma sonucunda elde edilen verilere SPSS 23 programında analizler yapılmıştır. Bu kapsamda, ilk aşamada “işyerinde yakın arkadaşlık bağları” ölçeğine AMOS 23.0



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

paket programında doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Ömüriş (2014) tarafından geliştirilen 48 ifade ve 6 boyuttan oluşan ölçek, madde faktör yükü 0.50'ın aşağısında kaldığı için analiz kapsamından çıkartılan ifadeler nedeniyle DFA sonucunda 30 ifade 6 boyut şeklinde bulunmuştur. Uyum istatistikleri Ki-Kare/sd: 746,61/383=1.95, RMSEA: 0.047,  $p=0,000$ , NF1: 0.89, NNFI(TLI): 0.93, CFI: 0.94, GFI: 0.90, AGFI: 0.89, RMR: 0.044 olan ölçüm modelinin sahip olduğu indeks değerlerinin temel kaynaklar tarafından kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu görülmüştür. Bu temel kaynaklarda uyum indeks değerleri Ki-kare/sd< 5, RMSEA<0.08, NNFI>0.90, NFI>0.90, CFI>0.90, GFI>0.90, (Byrne, 1994), AGFI > 0.80 GFI> 0.85 şeklindedir (Anderson & Gerbing,1984).

**Tablo 1: Değişkenlere İlişkin Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri**

|                                    | Boyutlar                 | N   | Ort.   | Ss.     | Çarpıklık | Basıklık |
|------------------------------------|--------------------------|-----|--------|---------|-----------|----------|
| İşyerinde Yakın Arkadaşlık Bağları | Güvenilirlik             | 433 | 4,3801 | ,59114  | -,884     | ,213     |
|                                    | İş Yetkinliği            | 433 | 4,2933 | ,58803  | -,768     | ,139     |
|                                    | Düşünsel Benzerlik       | 433 | 4,0281 | ,72044  | -,813     | 1,040    |
|                                    | Kollama                  | 433 | 4,0916 | ,80608  | -1,001    | 1,235    |
|                                    | Yakınlık                 | 433 | 3,7831 | ,92605  | -,612     | -,028    |
|                                    | Sosyo-Kültürel Benzerlik | 433 | 3,8137 | ,97060  | -,737     | ,076     |
|                                    | İşten Ayrılma Niyeti     | 433 | 2,5504 | 1,16052 | ,353      | -,788    |
|                                    | İş Tatmini               | 433 | 3,8453 | ,79976  | -,488     | -,115    |

Tablo 1 de değişkenlere ilişkin ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri bulunmaktadır. Ölçeklerin çarpıklık ve basıklık (skewness ve kurtosis) değerlerinin -1,50 ve +1,50 aralığında kaldığı görüldüğünden verilerin normal dağıldığı kabul edilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

**Tablo 2: Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi ve Cronbach Alpha Katsayıları**

| Boyutlar               | Madde Sayısı | C.Alpha | Güvenilirlik | İş Yetkinliği | Düşünsel Benzerlik | Kollama | Yakınlık | Sosyo-Kültürel Benzerlik | İşten Ayrılma Niyeti | İş Tatmini |
|------------------------|--------------|---------|--------------|---------------|--------------------|---------|----------|--------------------------|----------------------|------------|
| Arka :<br>Güvenilirlik | 7            | 0.87    | 1            |               |                    |         |          |                          |                      |            |



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

|                         |   |      |         |         |         |         |        |        |         |   |
|-------------------------|---|------|---------|---------|---------|---------|--------|--------|---------|---|
| İş Yetkinliği           | 8 | 0.88 | 0.601** | 1       |         |         |        |        |         |   |
| Düşünsel Benzerlik      | 6 | 0.87 | 0.360** | 0.345** | 1       |         |        |        |         |   |
| Kollama                 | 3 | 0.82 | 0.319** | 0.390** | 0.392** | 1       |        |        |         |   |
| Yakınlık                | 3 | 0.74 | 0.165** | 0.262** | 0.591** | 0.300** | 1      |        |         |   |
| Soyo-Kültürel Benzerlik | 3 | 0.78 | 0.184** | 0.216** | 0.515** | 0.251** | 0.446* |        |         |   |
| İşten Ayrılma Niyeti    | 3 | 0.74 | 0.206** | 0.156** | 0.28    | 0.033   | 0.144* |        |         |   |
| İş Tatmini              | 5 | 0.72 | 0.291** | 0.261** | 0.148** | 0.114*  | 0.57   | 0.123* | 0.563** | 1 |

( $p < 0.05$  için \*,  $p < 0.01$  için \*\* ve  $p < 0.001$  için \*\*\*).

Tablo 2' de katılımcıların işten ayrılma niyeti ve iş tatmini ile işyerinde yakın arkadaşlık ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin iç tutarlılık katsayıları ve boyutlararası korelasyon katsayıları sunulmuştur. Güvenilirlik analizleri sonucunda ölçeklerin Cronbach Alpha değerleri güvenilir bulunmuştur (Kalaycı, 2014).

### 4.3. Regresyon Analizine Yönelik Bulgular

#### 4.3.1. İşyerinde Yakın Arkadaşlık Bağları ile İş Tatmini Değişkenlerinin Regresyon Analizi Bulguları

Araştırmada bağımsız değişken olan işyerinde yakın arkadaşlık bağları ölçeğinin alt boyutları ile bağımlı değişken iş tatmini arasındaki ilişkiye ait çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 3'de verilmiştir. Buna göre işyerinde yakın arkadaşlık bağlarının alt boyutları ile iş tatmini arasındaki ilişkiye ait çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=8.054$ ,  $p=0.000$ ).  $R^2$  değeri 0,102'dir. Bu değer iş tatminindeki değişimin % 10,2'sinin işyerinde yakın arkadaşla duyulan güven, iş yetkinliği, düşünsel benzerlik, kollama davranışı, yakınlık ve sosyo-kültürel benzerlik ile açıklanabildiğini göstermektedir. Ancak tablodaki  $\beta$  katsayıları incelendiğinde, iş tatminindeki değişime, güvenilirlik ( $p=0.001$ ,  $\beta= 0.268$ ) ve iş yetkinliği ( $p=0.024$ ,  $\beta= 0.185$ ) boyutlarının pozitif yönlü anlamlı katkısının olduğu görülmektedir. Buna göre,  $H_1$  ve  $H_2$  hipotezleri desteklenmektedir.

**Tablo 3: İşyerinde Yakın Arkadaşlık Bağları Ölçeğinin Alt Boyutları ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiye ait Çoklu Regresyon Analizi**

| Bağımlı Değişken | Bağımsız Değişken        | ANOVA |                |                    |       |      | Katsayılar |        |      |
|------------------|--------------------------|-------|----------------|--------------------|-------|------|------------|--------|------|
|                  |                          | R     | R <sup>2</sup> | Düz.R <sup>2</sup> | F     | Sig  | $\beta$    | T      | Sig  |
| İş Tatmini       | Güvenilirlik             |       |                |                    |       |      | ,268       | 3,347  | ,001 |
|                  | İş Yetkinliği            |       |                |                    |       |      | ,185       | 2,257  | ,024 |
|                  | Düşünsel Benzerlik       |       |                |                    |       |      | ,040       | ,552   | ,581 |
|                  | Kollama                  | ,319  | ,102           | ,089               | 8,054 | ,000 | -,016      | -,312  | ,755 |
|                  | Yakınlık                 |       |                |                    |       |      | -,051      | -1,004 | ,316 |
|                  | Sosyo-Kültürel Benzerlik |       |                |                    |       |      | ,057       | 1,271  | ,204 |
|                  |                          |       |                |                    |       |      |            |        |      |

#### 4.3.2. İşyerinde Yakın Arkadaşlık Bağları ile İşten Ayrılma Niyeti Değişkenlerinin Regresyon Analizi Bulguları

Araştırmanın modelinde yer alan işyerinde yakın arkadaşlık bağları ölçeğinin alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye ait çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 4’de sunulmuştur. İşyerinde yakın arkadaşlık alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye ait çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=6.93$ ,  $p=0.000$ ).  $R^2$  değeri 0,089’dır. Bu değer işten ayrılma niyetindeki değişimin % 8,9’unun işyerinde yakın arkadaşlara duyulan güven, iş yetkinliği, düşünsel benzerlik, kollama davranışı, yakınlık ve sosyo-kültürel benzerlik ile açıklanabildiğini göstermektedir. Ancak tablodaki  $\beta$  katsayıları incelendiğinde, işten ayrılma niyetindeki değişime güvenilirlik ( $p=0.002$ ,  $\beta= -0.367$ ) ve iş yetkinliği ( $p=0.039$ ,  $\beta= -0.248$ ) boyutlarının negatif yönlü anlamlı katkısının olduğu, yakınlık ( $p=0.003$ ,  $\beta= 0.220$ ) boyutunun ise pozitif yönlü anlamlı katkısının olduğu görülmektedir. Buna göre  $H_7$  ve  $H_8$  hipotezleri desteklenmektedir.

**Tablo 4: İşyerinde Yakın Arkadaşlık Bağları Ölçeğinin Alt Boyutları ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye ait Çoklu Regresyon Analizi**

| Bağımlı Değişken     | Bağımsız Değişken | ANOVA |                |                    |      |      | Katsayılar |        |      |
|----------------------|-------------------|-------|----------------|--------------------|------|------|------------|--------|------|
|                      |                   | R     | R <sup>2</sup> | Düz.R <sup>2</sup> | F    | Sig  | $\beta$    | T      | Sig  |
| İşten Ayrılma Niyeti | Güvenilirlik      |       |                |                    |      |      | -,367      | -3,133 | ,002 |
|                      | İş Yetkinliği     | ,298  | ,089           | ,076               | 6,93 | ,000 | -,248      | -2,07  | ,039 |





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

|                          |       |       |      |
|--------------------------|-------|-------|------|
| Düşünsel Benzerlik       | -,037 | -,349 | ,727 |
| Kollama                  | ,125  | 1,644 | ,101 |
| Yakınlık                 | ,220  | 2,957 | ,003 |
| Sosyo-Kültürel Benzerlik | ,054  | ,821  | ,412 |

### 5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışma ile iş yerinde yakın arkadaşlık bağlarının, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu amaçla özel sektör çalışanları üzerinde bir araştırma yapılmış, işyerinde yakın arkadaşlık bağları ölçeğinin alt boyutları arasında yer alan, güvenilirlik, iş yetkinliği, düşünsel benzerlik, kollama, yakınlık ve sosyo-kültürel benzerlik ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki, oluşturulan bir model yardımıyla açıklanmaya çalışılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre; çalışanların iş tatminindeki değişimin % 10,2'si işyerindeki yakın arkadaşlık ilişkilerine bağlı olarak şekillendiği anlaşılmaktadır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular literatürde yer alan çalışmalarla (Levy, 2003; Riordan ve Griffeth, 1995; Nielsen vd., 2000; Morrison, 2004; Amjad vd., 2015; Ömüriş, 2014; Çetinkaya Bozkurt vd., 2016) uyumludur. Ayrıca, iş tatmini üzerinde iş arkadaşlarına duyulan güven en etkili değişken olarak bulunmuştur. Güvenlik arkadaşlık ilişkisinde bel bağlanacak birisi olma durumunu ifade etmektedir (Berndt, 1996). İkinci sırada ise iş tatmini üzerinde iş yetkinliğinin pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. İş yetkinliği ile bireylerin mesleki donanımı iyi ve kendi gelişimlerine yardımcı olacak kişilerle arkadaşlıklar kurma eğilimi olarak ifade edilmektedir (Ömüriş, 2014). Kariyerini ilerletme arzusunda olan çalışanlar bu ihtiyacını giderebilecek iş arkadaşlıklarını tercih etmektedirler. Birbirine güven duyan ve iş yetkinliği olan bireylerin bir arada çalışması iş tatminini önemli düzeyde artırıcı bir unsurdur.

Araştırmanın bir diğer sonucuna göre, çalışanların işten ayrılma niyeti % 8,9 oranında işyerinde yakın arkadaşlık bağlarına göre şekillenmektedir. Çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü en etkili değişkenlerin sırasıyla güvenilirlik ve iş yetkinliği değişkenleri olduğu görülmektedir. Birbirine güven duyan ve iş yetkinliği olan bireylerin bir arada çalışması işten ayrılma niyetlerini azaltıcı bir unsurdur. Ayrıca, yakınlık değişkeninin ise işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönlü anlamlı katkısının olduğu görülmektedir. Yakınlık, iki insanın fiziksel olarak birbirine olan yakınlığından





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

ziyade arkadaşlık ilişkisinde kendini açabilme ve özel duyguları paylaşabilmeye ilişkilidir (Bukowski ve Hoza, 1989). Buna göre, iş ortamında iki insanın aralarındaki samimiyeti içeren ve ortak paylaşımların olduğu duygudaşlığın artması çalışanların işten ayrılma niyetini benzer şekilde etkilemektedir. Zamanlarının çoğunu birlikte geçiren arkadaşların davranışları, beklentileri zamanla birbirini etkilemeye başlar (Rubin vd., 2006).

Bu araştırmanın bulguları yorumlanırken çalışılan bölgelere ya da örneklem olarak seçilen firmaların genel yapısına ve iş gören tutumuna göre farklı olabileceği, bazı çalışanların sorulara gerçek dışı yanıtlar vermiş olabileceği ile katılımcıların eğitim ve algılama düzeyleri farklı olabileceği için sorulardan farklı şeyler anlamış olabileceği unutulmamalıdır.

Sonuç olarak, işyerindeki arkadaşlık ilişkileri konusunda çok fazla bilgiye sahip olunduğunu savunmak güçtür. Özellikle işyerinde yakın arkadaşlık ilişkilerinin neden ve nasıl gelişim gösterdiği ya da şekillendiği konusunda güçlü bir bilgi eksikliği ile karşılaşilmektedir. Çalışanların gerçek davranışlarını test etmeye yönelik daha fazla araştırma yapmak faydalı olacaktır.

### Kaynakça

- Alparslan, A. M., Çiçek, H., & Soydemir, S. (2015). Birey-Örgüt Uyumunu Güçlendiren Öncül: İşyeri Arkadaşlığı. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (32), 175-194.
- Amjad, Z., Sabri, P. S. U., Ilyas, M., & Hameed, A. (2015). Informal relationships at workplace and employee performance: A study of employees private higher education sector. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 9(1), 303-321.
- Anderson, J. C. & Gerbing D. W. (1984). The effect of sampling error on convergence, improper solutions, and goodness of fit indices for maximum likelihood confirmatory factor analysis. *Psychometrika*, 49, 155-173.
- Berman, E. M., West, J. P., Maurice, W. & Richter, N. (2002). Workplace relations: Friendship patterns and consequences (According to managers). *Public Administration Review*, 62(2), 217-230.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Berndt, T. J. (1996). Exploring the effects of friendship quality on social development. In W.M. Bukowski, A. F. Newcomb, ve W.W. Hartup (Eds.), *The company they keep: Friendship in childhood and adolescence* (pp. 346-365). Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Bilgin, N. (1995), *Sosyal Psikolojide Yöntem ve Pratik Çalışmalar*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Bukowski, W. M. & Hoza, B. (1989). Popularity and friendship: Issues in theory, measurement, and outcome. In T.J. Berndt ve G.W. Ladd (Eds.), *Peer Relationships in child development* (pp. 1545). New York: Wiley.
- Byrne, B. M. (1994). *Structural equation modeling with EQS and EQS/Windows*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Chen, C. Y., Mao, H. Y., Hsieh, A. T., Liu, L. L., & Yen, C. H. (2013). The relationship among interactive justice, leader–member exchange, and workplace friendship. *The Social Science Journal*, 50(1), 89-95.
- Crabtree, S. (2004). Getting Personal in the Workplace: Are Negative Relationships Squelching Productivity in Your Company?. *Gallup Management Journal*, June. <https://news.gallup.com/businessjournal/11956/getting-personal-workplace.aspx>
- Çetinkaya Bozkurt, Ö., Bulgurcu Gürel, E. B. ve Alparslan, A. M. (2016). Üniversite Çalışanlarında İş Yeri Arkadaşlığının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4 (37), 34-42.
- Dotan, H. (2007). *Friendship ties at work: Origins, evolution and consequences for managerial effectiveness* (Unpublished doctoral dissertation). University of California, Los Angeles. Los Angeles, CA.
- Ellingwood, S. (2001). The collective advantage. Retrieved Feb, 2002, *Gallup Management Journal* 1(3), <http://www.gallupjournal.com/GMJarchive/issue3/2001915c.asp>
- Fritz, J. H. (1997). Men and woman organizational peer relationships: A compassion. *The Journal of Business Communication*, 34(1), 27-46



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Gibbons, D. & Olk, P. M. (2003). Individual and structural origins of friendship and social position among professionals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(2): 340-351.
- Gürbüz, S. & Bekmezci, M. (2012), İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi işçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık ve Düzenleyicilik Rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(2), 189-213.
- Kalaycı, Ş. (2014). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayınevi.
- Kanbur, A. (2015). Örgütsel Bağlılığı Belirleyici Bir Faktör Olarak İşyeri Arkadaşlığının İncelenmesi Üzerine Emniyet Teşkilatında Bir Araştırma. *The Journal of Academic Social Science Studies*, Sayı 31, 45-63.
- Levy, P. L. (2003). *Industrial/Organizational Psychology. Understanding the Workplace*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Markiewicz, D., Devine, I. & Kausilas, D. (2000). Friendships of women and men at work. *Journal of Managerial Psychology*, 15(2): 161–184.
- Morrison, R. L. (2004). Informal Relationships in the Workplace: Associations With Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intentions. *New Zealand Journal of Psychology*, 33 (3), 114-128.
- Morrison, R. L. (2009). Are women tending and befriending in the workplace? Gender differences in the relationship between workplace friendships and organizational outcomes. *Sex Roles*, 60, 1-13.
- Morrison, R. L. & Nolan, T. (2007). Too Much of a Good Thing? Difficulties With Workplace Friendships. *Business Review*, 9(2): 33-41.
- Nielsen, I. K., Jex, S. M., & Adams, G. A. (2000). Development and validation of scores on a two dimensional workplace friendship scale. *Educational and Psychological Measurement*, 60(4), 628-643.
- Ömüriş, E. (2014). *İşyerinde Arkadaşlık İlişkilerinin Temel Belirleyicileri ve Örgütsel Sonuçlar Üzerine Etkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Özyer, K., Kanbur, A., Kanbur, E. & Seçgin, Y. (2013). Arkadaşlık Mutluluk Getirir mi? İşyeri Arkadaşlığı ile Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. 1. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiri Kitabı içinde (16-21). Sakarya: Sakarya Üniversitesi
- Riordan, C. M., & Griffeth, R. W. (1995). The opportunity for friendship in the workplace: An under explored construct. *Journal of Business and Psychology*, 10(2), 141-154.
- Rubin, K., Bukowski, W., & Parker, J. (2006). Peer interactions, relationships, and groups. In N. Eisenberg (Ed.). *Handbook of child psychology: Social, emotional, and personality development* (6th ed.). New York: Wiley.
- Shellenbarger, S. (2000) “An Overlooked Toll of Job Upheavals: Valuable Friendships,” *Wall Street Journal* (Eastern Edition), January 12th, New York.
- Sias, P. M. & Cahill, D. J. (1998). From coworkers to friends: The development of peer Friendships in workplace. *Western Journal of Communication*, 62(3), 273-299.
- Sias, P.M., R. G. Heath, T. Perry, D. Silva & B. Fix, (2004). Narratives of Workplace Friendship Deterioration. *Journal of Social and Personal Relationships*, 21(3), 321-340.
- Solano, C. H. (1986). People without Friends: Loneliness and Its Alternatives. *Friendship and Social Interaction*, edited by Derlega & Winstead: Springer-Verlag, NY, 227-246.
- Song, S. (2005). *Workplace friendship and its impact on employees' positive work attitudes: A comparative study of Seoul City and New Jersey State government public officials* (unpublished doctoral dissertation). Rutgers, The State University of New Jersey. Newark, NJ.
- Tabachnick, B.G. & Fidell, L.S., (2013). *Using Multivariate Statistics*. Boston: Pearson.



## ÖRGÜTSEL STRES ALGISININ TÜKENMİŞLİK SENDROMU ARACILIĞIYLA İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KATILIM BANKASI ÇAĞRI MERKEZİ ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ

**Prof. Dr. Dursun BİNGÖL**

*Türk Hava Kurumu Üniversitesi, [dbingol@thk.edu.tr](mailto:dbingol@thk.edu.tr)*

**Prof. Dr. Berrin FİLİZÖZ**

*Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, [bfilizoz@cumhuriyet.edu.tr](mailto:bfilizoz@cumhuriyet.edu.tr)*

**Dr. Öğr. Üyesi Meral ERDİRENÇELEBİ**

*Necmettin Erbakan Üniversitesi, [merdirencelebi@konya.edu.tr](mailto:merdirencelebi@konya.edu.tr)*

**Dr. Öğr. Üyesi Ebru ERTÜRK**

*Necmettin Erbakan Üniversitesi, [ebruerturk@konya.edu.tr](mailto:ebruerturk@konya.edu.tr)*

### Özet

Bu çalışma çağrı merkezi çalışanlarının örgütsel stres algısının tükenmişlik sendromu aracılığıyla işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla tasarlanmıştır. Araştırma amacı doğrultusunda Türkiye’de faaliyet gösteren katılım bankalarından birisinin, 4 ilde lokasyonları bulunan, 76 çalışanından anket tekniği ile veriler toplanmıştır. Elde edilen veriler, açıklayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi, korelasyon analizi ve yapısal eşitlik modeli ile değerlendirilmiştir. Yapılan analizlerin sonuçlarına göre; örgütsel stres algısının tükenmişlik sendromunu pozitif yönde etkilediği, örgütsel stres algısının işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilediği ve tükenmişlik düzeyinin işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Ayrıca yapılan analize göre, örgütsel stres algısının tükenmişlik düzeyi aracılığıyla işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Stres, Tükenmişlik Sendromu, İşten Ayrılma Niyeti, Çağrı Merkezi Çalışanları



## **1. Giriş**

Müşteri hizmetleri temsilciliği dünya ekonomisindeki en stresli işlerden birisidir. Türkiye’de bulunan Çağrı Merkezleri Derneği’nin hazırlamış olduğu rapora göre, bankacılık sektörü 2017 yılı çağrı merkezi hizmetlerinin %17’sini oluşturmaktadır (<http://www.callcenterlife.com.tr>, 2018).

Çağrı merkezi çalışanları diğer çalışma ortamlarına göre stres ve tükenmişliğe daha fazla duyarlıdırlar. Özellikle performansla dayalı ücret sistemi dolayısıyla yapılan fazla mesailer ve çalışma süresinin uzunluğu çağrı merkezi çalışanlarının hem psikolojik hem de fizyolojik sağlığını tehdit etmektedir. Öte yandan işgücü devir oranının yüksek oluşu, çağrı merkezleri için maliyet ve verimlilik açısından en önemli sorunlardan biri olarak görülmektedir. Konuyla ilgili yapılan çalışmalarda aşırı iş yükü, çalışanların izlenmesi ve gözetimi, rekabet halindeki yönetim hedefleri, beceri çeşitliliği eksikliği ve duygusal emek faktörlerinin işten ayrılma niyetine yol açtığı ortaya konulmuştur (Sadien, 2010).

Çağrı merkezi çalışanları bankalarla ilgili sorun yaşanması durumunda ilk müracaat edilen kişilerdir. Bu meslekte nezaket ve sabır müşteri memnuniyeti için elzem koşullardandır. Türkiye Bankalar Birliği Haziran 2018 verilerine göre çağrı merkezlerinde çalışan müşteri temsilcisi ve yönetici sayısı 8047’dir. Ancak bir önceki verilere göre (Mart 2018) sayılarında azalma görülmektedir (<https://www.tbb.org.tr/2018>).

Buradan hareketle katılım bankalarından birinin çağrı merkezi lokasyonlarında örgütsel stres algısının tükenmişlik sendromu aracılığıyla işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

## **2. Örgütsel Stres, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Kavramsal Çerçeve**

Örgütsel stres, çalışanların iş yerinde algıladığı, değerlendirdiği ve olumsuz ve zorlu iş taleplerine olan cevaplar aracılığı ile oluşan süreci ifade etmektedir (Sökmen ve Şimşek, 2016:610). İş yükü, karar verme, beceri kullanımı, sosyal destek olmak üzere dört boyutta ele alınmaktadır (Theorell et all. 1998’den akt. Yıldırım vd., 2011). Örgüt içerisinde yaşanılabilen stres, çalışanın sorumluluklarını yerine getirmesine engel olmakta ve kimi zaman fiziksel ve/veya duygusal olarak olumsuz tepki vermesine neden olmaktadır. Çalışanın davranışında görülen bu değişimler örgüt içerisindeki uyumu bozmakla birlikte farklı sorunlara da zemin hazırlamaktadır (Cam, 2004: 2). Çağrı





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

merkezlerinde yapılan araştırmalarda, ortamın oldukça stresli olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Taylor and Bain, 1999; Wallece, vd. 2000; akt. Keser, 2006: 102).

Stresle iç içe geçmiş bir kavram olan tükenmişlik, literatürde ilk kez Freudenberger (1974) tarafından; insanlarla etkileşimi süresince bireyin yaşadığı başarısızlık, yıpranma, enerji ve güç kaybı sonucu var olan gücünü aşırı zorlamasıyla ortaya çıkan olumsuz durum tükenme; bu olgu ise tükenmişlik biçiminde tanımlanmıştır (Polat ve Uğurlu, 2009:1152). Maslach'a (2003:189) göre tükenmişlik, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008:132).

İşten ayrılma niyeti çalışanın örgütten ayrılmayı planlaması yani örgütü fiilen terk etme düşüncesinden önce gönüllü olarak ayrılma kararını haber veren bir süreçtir. Bu süreç; bireyin işten ayrılmayı düşündüğü, yeni bir iş arayışına girdiği, alternatif iş olanaklarını değerlendirdiği, kalmaya ya da gitmeye karar verdiği aşamaları içerir (Seyrek ve İnal, 2017: 64-65). İşten ayrılma niyeti; aşırı iş yükü, yönetici desteğinden ve sosyal destekten yoksunluk, iş-özel yaşam çatışması yaşanması, aşırı stres, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın düşük olması, ücret ve kariyer fırsatlarının yetersizliği gibi faktörlerden kaynaklanmaktadır (Tekingündüz ve Kurtuldu, 2015: 1503).

### 3.Araştırmanın Metodolojisi

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri

Araştırmanın temel amacı, çağrı merkezi çalışanlarının örgütsel stres algısının var olup olmadığını tespit etmek ve bu algının tükenmişlik düzeyi aracılığıyla işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ölçümlemektir.

Yukarda belirtilen amaç doğrultusunda aşağıda yer alan hipotezler oluşturulmuştur:

H<sub>1</sub>: Çağrı merkezi çalışanlarının örgütsel stres algısı tükenmişlik düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir.

H<sub>2</sub>: Çağrı merkezi çalışanlarının örgütsel stres algısı işten ayrılma niyetlerini pozitif yönde etkilemektedir.

H<sub>3</sub>: Çağrı merkezi çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri işten ayrılma niyetlerini pozitif yönde etkilemektedir.





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

H<sub>4</sub>: Çağrı merkezi çalışanlarının örgütsel stres algısı tükenmişlik düzeyi aracılığıyla işten ayrılma niyetlerini pozitif yönde etkilemektedir.

### 3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren katılım bankalarından birisinin 4 ilde lokasyonları bulunan çağrı merkezi çalışanları oluşturmaktadır. Son dönemlerde katılım bankalarının giderek artması ve yaygınlaşması nedeni bu bankanın seçilmesinde önemli bir etken olmuştur. Bu çağrı merkezlerinde toplamda 140 çalışan mevcuttur. Evreni 140 çalışan oluşturmaktadır. Çalışanların bir bölümüne vardiya durumu ve izin gerekçeleri nedeni ile ulaşılamamış olup örnekleme 76 çalışan oluşturmıştır. Örneklemin evreni temsil oranı % 54,2’ dir.

### 3.3. Araştırmanın Sınırlılığı

Çalışmanın sınırlılıkları arasında en önemli olan zaman ve ekonomik sınırlılıktır. Veriler Mart-Mayıs 2018 tarihleri arasında toplanmıştır. Öte yandan katılımcıların kendileri veya çalıştıkları kurum hakkında olumsuz bir yargıya sebebiyet vermemeleri için sorulara yanlı yanıt vermiş olabilecekleri olasılığı bulunmaktadır.

### 3.4. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi

Veri toplama metodu olarak kişisel görüşmeye dayalı anket metodu seçilmiştir. Geri dönen anket sayısı 76’dır.

Çalışma anketi dört bölümdür. Birinci bölümde mülakat yapılan katılımcıyı tanıtan demografik bilgiler; ikinci bölümde örgütsel stres algısını ölçmeye yönelik Theorell ve ark. (1988) tarafından geliştirilen ve Yıldırım ve ark. tarafından Türkçeye uyarlanan “Örgütsel Stres Ölçeği kullanılmıştır”. Bu ölçek, dört alt boyut ve 17 ifadeden oluşmaktadır. “İş Yüğü”, “Karar Verme”, “Beceri Kullanımı” ve “Sosyal Destek” alt boyutlarından meydana gelmektedir. Araştırmaya katılan çağrı merkezi çalışanların tükenmişlik düzeylerini ölçmek amacıyla üçüncü bölümde Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen ve Türkçeye Ergin (1992) tarafından uyarlanan “Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MTÖ)” kullanılmıştır. Toplamda 22 ifade ve “Duygusal Tükenme”, “Duyarsızlaşma” ve “Kişisel Başarı” olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Kişisel başarı boyutu altında yer alan ifadeler olumsuz oldukları için ters kodlanmıştır (4-7-9-12-14-17-18-19.ifadeler). Dördüncü kısımda ise işten ayrılma niyetini ölçmek amacıyla, Thatcher ve ark. (2002) çalışmasından Seyrek ve İnal (2017)



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

tarafından uyarlanmış olan ve 4 ifadenin yer aldığı tek boyutlu ölçek kullanılmıştır. Tüm ölçekler 5’li Likert ölçeğidir.

Araştırmada toplanan verilerin analizinde SPSS 22 paket programı ve LISREL 9.1’den yararlanılmıştır. Analizlerden önce araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerini test etmek için iç tutarlılık göstergesi olan Cronbach's Alpha değeri hesaplanmıştır. Frekans, açıklayıcı- doğrulayıcı faktör analizi ve korelasyon analizi yapılmıştır. Sonrasında ise araştırma modelinin doğruluk testi için YEM’den faydalanılmıştır.

### 4. Bulgular

#### 4.1. Demografik Bulgular

Araştırma kapsamında bulunan 76 cevaplayıcının demografik bilgileri aşağıda Tablo 1.’de görülmektedir.

**Tablo 1. Demografik Bilgilerin Frekans Dağılımı**

| Parametreler |       | Frekansı | Yüzde  | Parametreler |                    | Frekansı | Yüzde  |
|--------------|-------|----------|--------|--------------|--------------------|----------|--------|
| Yaş          | 18-21 | 20       | 26,3   | İş Deneyimi  | 1-3                | 68       | 89,5   |
|              | 22-25 | 50       | 65,8   |              | 4-6                | 6        | 7,9    |
|              | 26-29 | 6        | 7,9    |              | 7-9                | 2        | 2,6    |
| Cinsiyet     | Kadın | 33       | 43,4   | Eğitim       | Lise               | 1        | 1,3    |
|              | Erkek | 43       | 56,6   |              | Yüksekokul         | 4        | 5,3    |
| Medeni Durum | Bekâr | 70       | 92,1   |              | Fakülte            | 68       | 89,5   |
|              | Evli  | 6        | 7,9    |              | Lisansüstü         | 3        | 3,9    |
| Toplam       |       | 76       | 100,00 | Göreviniz    | Müşteri Temsilcisi | 67       | 88,2   |
|              |       |          |        |              | Yönetici           | 9        | 11,8   |
|              |       |          |        | Toplam       |                    | 76       | 100,00 |

Tablo 1’de görüldüğü üzere araştırma kapsamındaki çalışanların, 22-25 yaş aralığında (%65,8), erkek (%56,6), bekar (%92,1), fakülte mezunu (%89,5), 1-3 yıllık iş deneyimine sahip (%89,5), müşteri temsilcisi olarak görev yapan (%88,2) kişilerden oluştuğu görülmektedir.

#### 4.2. Veri Toplama Aracının Güvenirlik ve Geçerliği

Tablo 2’de yer alan tüm ölçeklerin güvenilirlik katsayısı 0,729-0,854 arasında değişkenlik göstermektedir. Bu değerler ölçeklerin güvenilirliklerinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

**Tablo 2. Ölçeklerin Güvenirlik Katsayıları**



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

| Ölçekler             | İlk İfade Sayısı | İlk Cronbach Alfa Katsayısı | Son İfade Sayısı | Son Cronbach Alfa Katsayısı | KMO Değeri | Bartlett Küresellik Testi (p) |
|----------------------|------------------|-----------------------------|------------------|-----------------------------|------------|-------------------------------|
| Örgütsel Stres       | 17               | ,702                        | 14               | ,729                        | ,688       | 0.000                         |
| Tükenmişlik Sendromu | 22               | ,760                        | 17               | ,795                        | ,776       | 0.000                         |
| İşten Ayrılma Niyeti | 4                | ,765                        | 3                | ,854                        | ,747       | 0.000                         |

Açıklayıcı faktör analizi öncesinde uygulanan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi sonuçlarına göre, tüm ölçeklerin KMO değerleri 0,60 üstü ve Barlett değerleri ise 0,05 önem derecesinde anlamlı bulunmuştur.

### 4.3. Açıklayıcı (Açımlayıcı) Faktör Analizi

Araştırmada kullanılan ölçekler (örgütsel stres, tükenmişlik sendromu ve işten ayrılma niyeti) için yapılan açıklayıcı faktör analizi sırasında, öz değer: 1 ve üzeri; faktör yükü: 0,50 ve üzeri; açıklanan varyans oranı: toplam varyansın 2/3'ü esas alınmıştır.

Örgütsel stres ölçeği ile ilgili 4 alt faktörün toplam varyansı % 66,262'dir. 4.-5.-12. ifadeler, faktör yük ağırlıklarının düşük ve binişik olmasından dolayı ölçekten çıkartılmışlardır. Faktörlerin toplam varyansa yaptıkları katkının birinci faktör olan "Sosyal Destek" için %25,865; ikinci faktör olan "İş Yüğü" için %16,198; üçüncü faktör olan "Karar Verme" için %13,740; dördüncü faktör olan "Beceri Kullanımı" için %10,459 olduğu görülmüştür.

Tükenmişlik sendromu ölçeği ilgili açıklayıcı faktör analizi sırasında 4.-7.-11.-13.-21. maddelerinin faktör yük ağırlıklarının düşük ve binişik olmasından dolayı ölçekten çıkarılmıştır. Yapılan analiz sonucunda, 3 alt boyut olduğu ve toplam varyansa yaptıkları katkının %69,53 olduğu görülmüştür. Birinci alt faktör olan "Duygusal Tükenme" için %33,91; ikinci alt faktör olan "Duyarsızlaşma" için %20,50; üçüncü alt faktör olan "Kişisel Başarı" için %15,12 olduğu görülmüştür.

İşten ayrılma niyeti ölçeği ile ilgili tek alt faktörün toplam varyansın %78,39'unu açıkladığı görülmektedir. 2. madde düşük faktör yük ağırlığı nedeniyle analizden çıkartılmıştır.

### 4.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Bu araştırma modelinde kullanılan ölçeklerin uyum indeksleri Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3. Ölçeklerin Uyum İndeksleri

| Uyum İndeksi  | Kabul İçin Kesme Noktaları  | Ölçeklerin Uyum İndeksleri |                      |                      |
|---------------|-----------------------------|----------------------------|----------------------|----------------------|
|               |                             | Örgütsel Stres             | Tükenmişlik Sendromu | İşten Ayrılma Niyeti |
| $\chi^2 / sd$ | $\chi^2 / sd < 4$ olmalıdır | 2,01                       | 1,06                 | 1,17                 |



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

|              |                                                       |                                 |                                 |                              |
|--------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|------------------------------|
| <b>RMSEA</b> | < 0,05= mükemmel uyum<br>≤0,05-0,08= kabul edilebilir | <b>0,06</b><br>kabul edilebilir | <b>0,04</b><br>mükemmel uyum    | <b>0,04</b><br>mükemmel uyum |
| <b>NFI</b>   | ≥0,95= mükemmel uyum<br>≥0,90= kabul edilebilir       | <b>0,94</b><br>kabul edilebilir | <b>0,95</b><br>mükemmel uyum    | <b>0,96</b><br>mükemmel uyum |
| <b>NNFI</b>  | ≥0,95= mükemmel uyum<br>≥0,90= kabul edilebilir       | <b>0,94</b><br>kabul edilebilir | <b>0,96</b><br>mükemmel uyum    | <b>0,96</b><br>mükemmel uyum |
| <b>CFI</b>   | ≥0,97= mükemmel uyum<br>≥0,95= kabul edilebilir       | <b>0,96</b><br>kabul edilebilir | <b>0,98</b><br>mükemmel uyum    | <b>0,97</b><br>mükemmel uyum |
| <b>RFI</b>   | ≥0,95= mükemmel uyum<br>≥0,90= kabul edilebilir       | <b>0,93</b><br>kabul edilebilir | <b>0,96</b><br>mükemmel uyum    | <b>0,96</b><br>mükemmel uyum |
| <b>GFI</b>   | ≥0,90=mükemmel uyum<br>≥0,85= kabul edilebilir        | <b>0,85</b><br>kabul edilebilir | <b>0,89</b><br>kabul edilebilir | <b>0,92</b><br>mükemmel uyum |
| <b>AGFI</b>  | ≥0,90=mükemmel uyum<br>≥0,85= kabul edilebilir        | <b>0,85</b><br>kabul edilebilir | <b>0,86</b><br>kabul edilebilir | <b>0,90</b><br>mükemmel uyum |
| <b>IFI</b>   | ≥0,95=mükemmel uyum<br>≥0,90= kabul edilebilir        | <b>0,93</b><br>kabul edilebilir | <b>0,96</b><br>mükemmel uyum    | <b>0,96</b><br>mükemmel uyum |

(Kaynak: Seçer, 2013: 152).

Tablo 3'te görüldüğü üzere araştırma modelinde kullanılan örgütsel stres ölçeği kabul edilebilir uyum sınırı, diğer ölçeklerin mükemmel uyum ve kabul edilebilir uyum sınırı içerisinde değerlere sahiptir. Bu değerler ölçeklerin istatistiksel olarak anlamlı ve geçerli olduğunun göstergesidir. Aşağıda Tablo 4'te ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 4. Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi Değerleri**

| <b>Örgütsel Stres Ölçeği</b>          |              |                           |                 |
|---------------------------------------|--------------|---------------------------|-----------------|
| <b>Alt Boyutlar</b>                   | <b>Madde</b> | <b>Std. Reg. Ağırlığı</b> | <b>t değeri</b> |
| <b>Faktör 1 Sosyal Destek (SD)</b>    | S13          | 0,79                      | 16,25           |
|                                       | S14          | 0,83                      | 18,94           |
|                                       | S15          | 0,84                      | 19,56           |
|                                       | S16          | 0,72                      | 12,63           |
|                                       | S17          | 0,77                      | 16,06           |
| <b>Faktör 2 İş Yükü (İY)</b>          | S1           | 0,83                      | 14,95           |
|                                       | S2           | 0,81                      | 13,69           |
|                                       | S3           | 0,70                      | 12,34           |
| <b>Faktör 3 Karar Verme (KV)</b>      | S8           | 0,52                      | 8,73            |
|                                       | S10          | 0,86                      | 16,68           |
|                                       | S11          | 0,87                      | 16,95           |
| <b>Faktör 4 Beceri Kullanımı (BK)</b> | S6           | 0,82                      | 14,45           |
|                                       | S7           | 0,79                      | 12,31           |
|                                       | S9           | 0,76                      | 11,47           |
| <b>Tükenmişlik Sendromu Ölçeği</b>    |              |                           |                 |
| <b>Faktör 1 Duygusal Tükenme (DT)</b> | T1           | 0,66                      | 5,14            |
|                                       | T 2          | 0,81                      | 9,02            |
|                                       | T 3          | 0,79                      | 6,78            |
|                                       | T 6          | 0,76                      | 6,37            |
|                                       | T 8          | 0,77                      | 6,61            |
|                                       | T 16         | 0,75                      | 6,21            |

|                                                               |      |      |      |
|---------------------------------------------------------------|------|------|------|
| <b>Faktör 2</b><br><b>Duyarsızlaşma</b><br><b>(D)</b>         | T 20 | 0,82 | 9,48 |
|                                                               | T 5  | 0,68 | 7,58 |
|                                                               | T 10 | 0,60 | 6,72 |
|                                                               | T 15 | 0,67 | 7,09 |
|                                                               | T 22 | 0,52 | 5,68 |
| <b>Faktör 3</b><br><b>Kişisel Başarı</b><br><b>(KB)</b>       | T 9  | 0,64 | 6,25 |
|                                                               | T 12 | 0,65 | 6,76 |
|                                                               | T 14 | 0,80 | 8,11 |
|                                                               | T 17 | 0,66 | 6,77 |
|                                                               | T 18 | 0,62 | 6,14 |
|                                                               | T 19 | 0,82 | 8,28 |
| <b>İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği</b>                            |      |      |      |
| <b>Faktör 1</b><br><b>İşten Ayrılma Niyeti</b><br><b>(İA)</b> | İ1   | 0,83 | 5,46 |
|                                                               | İ3   | 0,90 | 9,27 |
|                                                               | İ4   | 0,87 | 6,41 |

#### 4.5. Korelasyon Analizi

Ölçeklerin alt boyutlarının birbirleri ile ilişki düzeylerini görmek amacıyla yapılan Pearson Korelasyon analizi (% 95 güven aralığı ve  $p < 0,01$  düzeyinde) Tablo 5'te yer almaktadır.

**Tablo 5. Araştırma Modelinde Kullanılan Ölçeklerin Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi**

|                |   | SD     | İY     | KV      | BK     | DT      | D      | KB     | İA |
|----------------|---|--------|--------|---------|--------|---------|--------|--------|----|
| SD             | r | 1      |        |         |        |         |        |        |    |
|                | p |        |        |         |        |         |        |        |    |
| İY             | r | .362** | 1      |         |        |         |        |        |    |
|                | p | .000   |        |         |        |         |        |        |    |
| KV             | r | .083** | .390** | 1       |        |         |        |        |    |
|                | p | .000   | .000   |         |        |         |        |        |    |
| BK             | r | .319** | .437** | .609**  | 1      |         |        |        |    |
|                | p | .000   | .000   | .000    |        |         |        |        |    |
| DT             | r | .249*  | .416** | -.524** | .005** | 1       |        |        |    |
|                | p | .030   | .000   | .000    | .000   |         |        |        |    |
| D              | r | .195** | .523** | -.176   | .079   | .671**  | 1      |        |    |
|                | p | .000   | .000   | .127    | .500   | .000    |        |        |    |
| KB             | r | .413** | .429** | .402**  | .391** | -.358** | .362*  | 1      |    |
|                | p | .000   | .000   | .000    | .000   | .000    | .041   |        |    |
| İA             | r | -.264* | .247*  | -.393** | .412** | .697**  | .478** | -.298* | 1  |
|                | p | .021   | .031   | .000    | .000   | .000    | .000   | .020   |    |
| p<0.05 için *  |   |        |        |         |        |         |        |        |    |
| p<0.01 için ** |   |        |        |         |        |         |        |        |    |

(SD: Sosyal Destek; İY: İş Yükü; KV: Karar Verme; BK: Beceri Kullanma; DT: Duygusal Tükenme; D: Duyarsızlaşma; KB: Kişisel Başarı; İA: İşten Ayrılma Niyeti biçiminde kısaltılmıştır.)

Tablo 5'de görüldüğü üzere ölçeklerin alt boyutları arasındaki en yüksek ilişki, duygusal tükenme ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönde (.697) görülmektedir. Öte yandan örgütsel stres ölçeği alt boyutu karar verme ile tükenmişlik sendromu ölçeği



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

alt boyutu duyarsızlaşma arasında; yine örgütsel stres ölçeği alt boyutu beceri kullanma ile tükenmişlik sendromu ölçeği alt boyutu duyarsızlaşma arasında istatistiksel geçerli bir ilişkiye ulaşılamamıştır.

### 4.6. Yapısal Eşitlik Modelinin Değerlendirilmesi

Araştırma başında oluşturulan modelin yol analiziyle test edilmesi aşamasında  $t$  değerlerinin %5 anlamlılık düzeyinde,  $t > 1,96$  olmasına dikkat edilmiş ve elde edilen değerler Tablo 6.'da sunulmuştur ( $p < 0,01$ ):

Tablo 6. Hipotez Sonuçları

| Hipotezler                                                                                                                                               | $\beta$ | SH   | $t$   | $p$  | Sonuç |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|------|-------|------|-------|
| H <sub>1</sub> : Çağrı merkezi çalışanları örgütsel stres algısı tükenmişlik düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir.                                   | 0,35    | ,184 | 3,375 | 0,00 | KABUL |
| H <sub>2</sub> : Çağrı merkezi çalışanları örgütsel stres algısı işten ayrılma niyetlerini pozitif yönde etkilemektedir.                                 | 0,43    | ,194 | 6,632 | 0,00 | KABUL |
| H <sub>3</sub> : Çağrı merkezi çalışanları tükenmişlik düzeyleri işten ayrılma niyetlerini pozitif yönde etkilemektedir.                                 | 0,46    | ,040 | 7,758 | 0,00 | KABUL |
| H <sub>4</sub> : Çağrı merkezi çalışanları örgütsel stres algısı tükenmişlik düzeyi aracılığıyla işten ayrılma niyetlerini pozitif yönde etkilemektedir. | 0,31    | ,076 | 9,514 | 0,00 | KABUL |

### 5. Sonuç ve Tartışma

Araştırma kavramsal modelinde ortaya konan ilişkilerden “H<sub>1</sub>= Çağrı merkezi çalışanları örgütsel stres algısı tükenmişlik düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir” hipotezi test edilmiş ve kabul edilmiştir ( $\beta=,35$ ,  $p=,000$ ). Çalışanların örgütsel stres algısı tükenmişlik düzeylerini anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Bu sonuca göre tükenmişlik düzeylerindeki artışın %35'inin örgütsel stres algısı ile ilişkili olduğu ortaya çıkmaktadır. Elde edilen sonuç literatürü destekler biçimdedir (Parlak ve Çetin, 2007; Erol vd., 2014).

İkinci olarak “H<sub>2</sub>: Çağrı merkezi çalışanları örgütsel stres algısı işten ayrılma niyetlerini pozitif yönde etkilemektedir” hipotezi test edilmiş ve kabul edilmiştir ( $\beta=,43$  ve  $p=0,00$ ). Yani çağrı merkezi çalışanlarının işten ayrılma niyetlerinin % 43'ünün örgütsel stres ile ilgili olduğu ortaya çıkmaktadır. Literatürde benzer sonuçlara ulaşılmıştır (Lewig ve Dollard, 2003; Zincirkıran vd, 2015; Karabay, 2015).



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Üçüncü olarak “H<sub>3</sub>: Çağrı merkezi çalışanları tükenmişlik düzeyleri işten ayrılma niyetlerini pozitif yönde etkilemektedir” hipotezi test edilerek kabul edilmiştir. Elde edilen sonuca göre çalışanların işten ayrılma niyetlerinin %46’sının tükenmişlik ile ilişkili olduğu ortaya çıkmaktadır ( $\beta=,46$ ,  $p=,000$ ). Literatürde benzer sonuçlar yer almaktadır (Weisberg, 1994; Polat ve Uğurlu, 2009; Yıldız, vd., 2013; Aslan, 2014; Alsaqri, 2014; Aslan ve Etyemez, 2015; Yücel ve Koçak, 2018).

Son olarak “H<sub>4</sub>: Çağrı merkezi çalışanları örgütsel stres algısı tükenmişlik düzeyi aracılığıyla işten ayrılma niyetlerini pozitif yönde etkilemektedir” biçiminde oluşturulan H4 hipotezi test edilmiş ve kabul edilmiştir ( $\beta=,31$  ve  $p=0,00$ ). Konuyla ilgili literatürde bazı çalışmalara rastlanmıştır (Sadien, 2010; Lin vd., 2013; Alsaqri, 2014).

Örgütlerde adil bir ücret politikasının izlenmesi, liyakate dayalı terfi mekanizmasının işlenmesi, tatmin edici bir ödüllendirme sisteminin kurulması, iş partnerleriyle işbirliği içinde çalışılabilecek desteğe ve güvene dayanan ilişkilerin oluşturulması ve iş tasarımı teknikleriyle işin tekdüzeliğinin önüne geçilmesi, işin çalışan için ifade ettiği anlam ve önem düzeyinin artırılması vb. gibi metotlarla örgütsel stres ve tükenmişliğe neden olan faktörler bertaraf edilecek ve işten ayrılma niyeti de azalacaktır.

Aynı zamanda örgütlerde stresi optimum seviyede tutabilecek ve iş başarımına katkı sağlayacak eğitimler düzenlenerek, çalışanlarda farkındalık oluşması sağlanabilir. Stresin olumsuz etkilerini azaltmaya yönelik kurum kültürüne, sektöre ve örgüt büyüklüğüne yönelik sosyal faaliyetler düzenlenebilir. Çalışanların çalışma ortamı ya da işlerine ilişkin memnuniyetsizliklerini ve/veya beklentilerini üst yönetime iletebilmelerinde güvene dayalı bir iletişim sistemi kurularak çalışanların kendilerini ifade etmelerine olanak sağlanması stresi azaltacak ve tükenmişlik aşamasına geçilmeden yönetilmesine olanak sağlayacaktır.

Bu çalışmanın uygulama kısmı sadece bir katılım bankasının çağrı merkezi lokasyonları ile sınırlı kalmıştır. Gerek tüm katılım bankaları gerekse kamu ve özel bankalar arasında bir karşılaştırma imkânı verememiştir. Sonraki çalışmalarda çalışma alanı genişletilerek ya da başka sektörler esas alınarak literatüre önemli katkılar sağlanabileceği düşünülmektedir.

### Kaynakça





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Alsaqri, S.H. (2014). “A survey of intention to leave, job stress, burnout and job satisfaction among nurses employed in the ha'il region's hospitals in saudi arabia”, (Doctor Of Thesis), RMIT University, Melbourne Australia.

Aslan Z., Etyemez S. (2015). “İşgörenlerin tükenmişlik düzeylerinin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: hatay'daki otel işletmelerinde bir araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(2),482-507.

Aslan, Z.(2014). “İşgörenlerin tükenmişlik düzeylerinin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: istanbul'daki seyahat acentalarında bir araştırma”, *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 3(2014), 19-40.

Cam, E. (2004). “Çalışma yaşamında stres ve kamu kesiminde kadın çalışanlar”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1-10.

Ergin C. (1992); “Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve maslach tükenmişlik ölçeğinin uyarlanması”, *Türk Psikologlar Derneği Yayınları*, Ankara, 143-154.

Erol S., Gür K., Ergun S., Yalçın I. (2014). “Burnout level of a bank's call centre employee and affecting factors”, *MUSBED* 4(4):216-225.

Günday, F. D., Keleş H. N. (2017). “Örgütsel stresin işten ayrılma niyetine etkisi: görgül bir araştırma”, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (16. UİK Özel Sayısı), 681-694.

<http://ezgiktk.blogspot.com/>, Erişim tarihi: 29.08.2018

<http://www.callcenterlife.com.tr/2018de-banka-cagri-merkezlerini-hangi-gelismeler-bekliyor/>, Erişim tarihi: 31.08.2018

[https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/istatistikraporlar/ekler/984/Cagri\\_Merkezi\\_Istatistikleri-Haziran\\_2018.pdf](https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/istatistikraporlar/ekler/984/Cagri_Merkezi_Istatistikleri-Haziran_2018.pdf), Erişim tarihi: 25.08.2018.

Karabay Erdilek M. (2015). “Sağlık personelinin iş stresi, iş- aile çatışması ve iş-aile-hayat tatminlerine yönelik algılarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin belirlenmesi üzerine bir araştırma”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(26), 113-134.

Keser A. (2006). “Çağrı merkezi çalışanlarında iş yükü düzeyi ile iş doyumu ilişkisinin araştırılması”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 11 (1), 100-119



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Lewig, K.A. ve Dollard, M.F. (2003). “Emotional dissonance, emotional exhaustion and job satisfaction in call centre workers”. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 366-392.
- Lin Q.-H., Jiang C.-Q., Lam T. H. (2013). “The relationship between occupational stress, burnout, and turnover intention among managerial staff from a sino-japanese joint venture in guangzhou, china”, *Journal of Occupational Health*, 55, 458-467.
- Parlak, Z. ve Çetin, I. B. (2007). “Bilgi toplumu ve bilgi işçisi bağlamında çağrı merkezleri: emek süreci”, *İş ve İstihdam, Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 52, 107-134.
- Polat S., Uğurlu C. T. (2016). “İlköğretim müfettişlerinin örgütsel bağlılık, mesleki tükenmişlik ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişki”, *e-Journal of New World Sciences Academy* 2009, 4(3), 1150-1159.
- Sadien A. (2010). “*The effect of stress, burnout and emotional labour on intention to leave amongst call centre employees*”, (Mini-Thesis), University Of The Western Cape, Cape Town-South Africa.
- Sağlam Arı, G. ve Çına Bal, E. (2008). “Tükenmişlik kavramı: birey ve örgütler açısından önemi”, *Yönetim ve Ekonomi*, 15(1), 131-148.
- Seyrek, İ.H., İnal O. (2017). “İşten ayrılma niyeti ile ilişkili faktörler: bilgi teknolojisi çalışanları üzerine bir araştırma”, *Doğu Anadolu Sosyal Bilimlerde Eğilimler Dergisi*, 1(1):63-74.
- Sökmen A., Şimşek T. (2016). “Örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, stres ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: bir kamu kurumunda araştırma”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3), 606-620.
- Tekingündüz, S. & Kurtuldu, A. (2015). İşten ayrılma niyeti, iş tatmini, örgütsel bağlılık, liderlik ve iş stresi arasındaki ilişkilerin analizi: bir hastane örneği, *International Journal of Human Sciences*, 12(1), 1501- 1517.
- Weisberg, J. (1994). “Measuring workers’ burnout and intention to leave”, *International Journal of Manpower*, 15 (1), 4-14.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Yıldırım, Y., Taşmektepligil, M. Y., Üzüm H. (2011). “Kısa versiyon örgütsel stres ölçeğinin türkçeye uyarlanması (geçerlilik ve güvenirlik çalışması)”, *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi*, 13 (1), 103-108.
- Yıldız S., Yalvaç S., Meydan C. H. (2013). “Tükenmişliğin işten ayrılma niyetine etkisinde örgüte bağlılığın aracı rolü: türkiye’deki gümrük ve ticaret bakanlığı personeli üzerinde bir araştırma”, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (26), 164-189.
- Yücel İ., Koçak D. (2018). “İş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide tükenmişliğin aracılık etkisi: sağlık sektöründe bir çalışma”, *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(2), 297-321.
- Zincirkıran M. Çelik Mat G. Ceylan A. K., Emhan A. (2015). “ İşgörenlerin örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, iş stresi ve iş tatmininin örgütsel performans üzerindeki etkisi: enerji sektöründe bir araştırma”, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 52(600), 59-71.



## ÖRGÜTSEL BAĞLILIKIN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMEYE OLAN ETKİSİNDE DUYGUSALLIĞIN ROLÜ

Osman YALAP

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, yalap.osman@gmail.com

Doç. Dr. Sema POLATCI

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, semapolatci@gop.edu.tr.

### Özet

Bu çalışmada yiyecek içecek sektöründe (lokanta, restoran, kafe vb.) faaliyet gösteren çalışanların örgütsel bağlılık algılarının örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerindeki etkisinde pozitif ve negatif duygusallık durumlarının aracı bir etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır. Literatürde örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme ile ilgili çok sayıda çalışma olmasına rağmen söz konusu değişkenlerle çalışanların işyerlerinde duygu durumlarını (pozitif ve negatif duygusallığı) birlikte ele alan sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu kapsamda Tokat ili yiyecek-içecek sektöründe çalışan toplam 221 çalışandan anket tekniği ile veri toplanmıştır. Elde edilen veriler çalışmanın amacı doğrultusunda oluşturulan yapısal modeli test etmek için bir dizi analize tabi tutulmuştur. Buna göre, çalışanların örgütsel bağlılık algıları ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında pozitif duygusallığın “kısmi aracılığı” tespit edilirken negatif duygusallığın örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme arasında herhangi bir aracı etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Özdeşleşme, Pozitif ve Negatif Duygusallık, Hizmet Sektörü Çalışanları

### 1. Giriş

Bağlılık kavramı, temelde yer alan aidiyet duygusu kavramıyla, örgüt ve çalışan arasında bir tür “bağ” oluşmasına yol açmakta ve örgütte yer alan bireylerin ortak kabul ettiği değer, amaç ve kültür oluşturmalarına sebep olmaktadır (Sığırı, 2007:262). Özdeşleşme ise çalışanların amaçları ile örgütün amaçlarının giderek daha fazla bütünleşmesi ve uyumlaşması (Asfroth ve Mael, 1989: 23) ve bunun bir sonucu olarak çalışan kimliği ile örgüt kimliğinin bir olması süreci olarak ifade edilmektedir. Bu kapsamda, örgüt içerisinde yer alan çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları ve örgütleri



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

ile olan özdeşleşme düzeyleri önem arz etmektedir. Literatürde çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve örgütsel özdeşleşme düzeylerini artırıcı ya da azaltıcı etkenlerin neler olduğu ve hem örgüt hem de çalışan açısından nasıl sonuçlar doğurduğuna dair birçok çalışma bulunmaktadır.

Çalışmanın bir diğer değişkeni olan pozitif ve negatif duygusallık kavramı ise hem birey hem de örgüt için önem arz etmektedir. Bireylerin yaşadıkları bazı duygusal olaylar onların yaptıkları işe, iş ortamlarına, çevrelerine verecekleri tepkileri etkilemektedir. Geçici veya kısa süreli pozitif veya negatif duygusal olaylar bireyin o andaki davranışları üzerinde etkili olmaktadır (Kaya vd., 2015: 487).

Çalışanların pozitif ya da negatif duygusallık durumlarının örgütlerine olan bağlılık ve özdeşleşme düzeyleri ile ilgili ilişkileri bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **2.1. Örgütsel Bağlılık**

Örgütsel bağlılık genel anlamda bir çalışanın örgütüne olan ilgisi, bağlantısı ve ilişkisi olarak tanımlanmaktadır (Maia ve Bastos, 2015: 252). Örgütsel bağlılığın çeşitli yönleri birçok araştırmacı tarafından ele alınmıştır. İlk olarak 1956 yılında Whyte tarafından kullanılan bağlılıkla ilgili çok sayıda ve birbirinden farklı kavramların olduğu belirtilmektedir (Gül, 2004: 37). Bunlardan birisi de Meyer ve Allen (1987) tarafından geliştirilen ve üç boyuttan oluşan örgütsel bağlılık yaklaşımıdır. Söz konusu bu yaklaşımda çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları üç alt boyuttan meydana gelmektedir. Bunlar sırasıyla, “duygusal bağlılık”, “devam bağlılığı” ve “normatif bağlılık” olarak ele alınmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 3).

Duygusal bağlılık, örgütsel amaçlar doğrultusunda gerçekleşmesi beklenen bir dizi eylemleri sürdürme ve bu sayede söz konusu örgütsel amaçlar için psikolojik ve sosyal katılımı sağlama arzusuyla ortaya çıkan psikolojik bir durum olarak ifade edilmektedir (Laflamme vd., 2014: 154). Devam bağlılığı ise çalışanın örgüt üzerinden yaptığı yatırımlarla ilgili elde ettiği hakların (fayda, menfaat, çıkar) maliyeti dolayısı ile örgütünde kalma gereksinimi duymasıdır (Bergman, 2006: 646). Son olarak normatif bağlılık boyutu ise çalışanların ahlaki bir görev duygusuyla örgütlerinden ayrılmamak gerektiğine inandıkları için kendilerini örgüte karşı bağlı hissetmeleri olarak tanımlanmaktadır (Meyer ve Allen, 1997: 11).



## **2.2. Örgütsel Özdeşleşme**

Örgütsel özdeşleşme olgusu Tajfel ve Turner (1985)'ın sosyal kimlik teorisine dayanmaktadır. Bu teoriye göre bir kişinin benlik kavramı, bireyin kendine özgü karakteristik kimliğinden ve grup üyelerinden meydana gelen sosyal kimliklerden oluşmaktadır (Hoeghele vd., 2014: 737). Buradan hareketle bireyler kendilerini ve başkalarını farklı sosyal gruplar içinde sınıflandırma eğilimine girmektedirler. Bu sayede kendi sosyal çevrelerini oluşturmakta; kendilerini ve başkalarını bu sosyal çevrelere yerleştirmektedirler. Öte yandan bireyler, söz konusu sınıflandırma yoluyla kendilerini bir grubun gerçek ya da sembolik üyesi olarak algılamaktadırlar. Başka bir ifadeyle, bir aidiyet duygusu geliştirerek sosyal anlamda özdeşleşmektedirler (Mael ve Ashforth, 1992: 104-105). Bu bağlamda özdeşleşme; örgüt üyelerini örgütsel karar önermelerini kabul etmeye ve örgütsel fonksiyonlara göre davranmaya yöneltmektedir (Tompkins ve Cheney, 1985:194).

## **2.3. Pozitif ve Negatif Duygusallık**

Literatürde duygu (affect) kavramının iki ayrı kategoride incelendiği görülmektedir. İlkinde duyguyu bireyin bir karakteristik özelliği olarak değerlendirilmektedir. Bu anlamda duygu bireyde kalıcı bir etki göstermekte ve uzun yıllar kalmaktadır. İkincisinde ise durumsal duygulanma söz konusu olmaktadır. Bu da kendi arasında iki kategoriye ayrılmaktadır. Bunlardan biri modlar (mood) ve diğeri duygulardır (emotion) (Özdevecioğlu, 2004: 183).

Weiss ve Cropanzano'ya (1996) göre modlar genel itibariyle iki farklı boyutta açıklanmaktadır. Bu boyutlar; pozitif duygusallık ve negatif duygusallık olarak ele alınmaktadır. Pozitif duygusallıkta bireyler hislerini “enerjik”, “neşe” ya da “mutluluk” olarak karakterize ederken, negatif duygusallıkta ise hisler “asabiyet”, “endişe” ya da “suçluluk” gibi durumlarla ifade edilmektedir. Yüksek pozitif duygusallık yaşayan kişiler hayatın tadını çıkartırken, düşük pozitif duygusallık durumunda bireylerin hayata olan bakışları ilgisiz ve dikkatsiz olarak değerlendirilmektedir (Weiss ve Cropanzano, 1996: 24). Öte yandan pozitif ve negatif duygusallık, iş yerinde görülen daha genel ve durumsal değişkenlerin (otonomi, rutinleşme ve bağlılık gibi) aksine, çalışanların kişisel özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda her iki kavramında birbiriyle ilişkili ama bir o kadarda farklı olduğu düşünülmektedir (Agho vd., 1992: 186).



#### 2.4. Kavramlar Arası İlişkiler, Araştırmanın Hipotezleri ve Araştırmanın Modeli

Literatürde örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşmenin bir arada ele alındığı birçok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalar temelde iki kavramında birbirinden ayrı olarak değerlendirilmesi gerektiği sonucunu ortaya koymaktadırlar. Campbell ve Im (2015)'e göre, bir çalışan örgütüyle güçlü şekilde özdeşleştiğinde tutum ve davranışlarının desteklenmesi için ve örgütsel hedeflerin kalıcı olması için, örgütü ve kendisi arasında bir bağ oluşturmaktadır. Örgüt üyeliğinin duygusal öneminin yanı sıra örgüte olan bilişsel bağlılık da çalışanların “Ben kimim?” sorusuna cevap aramalarına yardım etmektedir (Campbell ve Im, 2015: 1067). Bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

*H1: Örgütsel bağlılığın örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif bir etkisi vardır.*

Öte yandan literatürde pozitif ve negatif duygusallık ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında; genel itibariyle pozitif duygusallığın; iş tatmini (Agho vd., 1992), örgütsel destek (Rhoades ve Eisenberger, 2001) gibi pozitif iş yeri çıktılarıyla birlikte ele alındığı ve negatif duygusallığın ise sapma davranışları (Mitchell ve Ambrose, 2007), stres (Spector ve O’Connell; 1994) gibi hem bireysel hem de örgütsel açıdan olumsuz durumlara yol açan konular ile birlikte çalışıldığı görülmektedir.

Czajka (1990) yapmış olduğu çalışmada örgütsel bağlılık ile pozitif ve negatif duygusallık arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Elde edilen sonuçlarla çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ile pozitif duygusallıkları arasında pozitif yönde bir ilişkiye ulaşılırken, negatif duygusallıkları ile negatif yönde bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Bu çalışmada çalışanların örgütlerine karşı bir aidiyet duygusu hissetmeleri ve kendi kimlikleri ile örgüt kimliğini birleştirmeleri için pozitif ve negatif duygu durumlarının önem arz ettiğini düşünülmektedir. Bu bağlamda aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

*H2: Örgütsel bağlılığın pozitif duygusallık üzerinde pozitif bir etkisi vardır.*

*H3: Örgütsel bağlılığın negatif duygusallık üzerinde negatif bir etkisi vardır.*

*H4: Pozitif duygusallığın örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif bir etkisi vardır.*

*H5: Negatif duygusallığın örgütsel özdeşleşme üzerinde negatif bir etkisi vardır.*



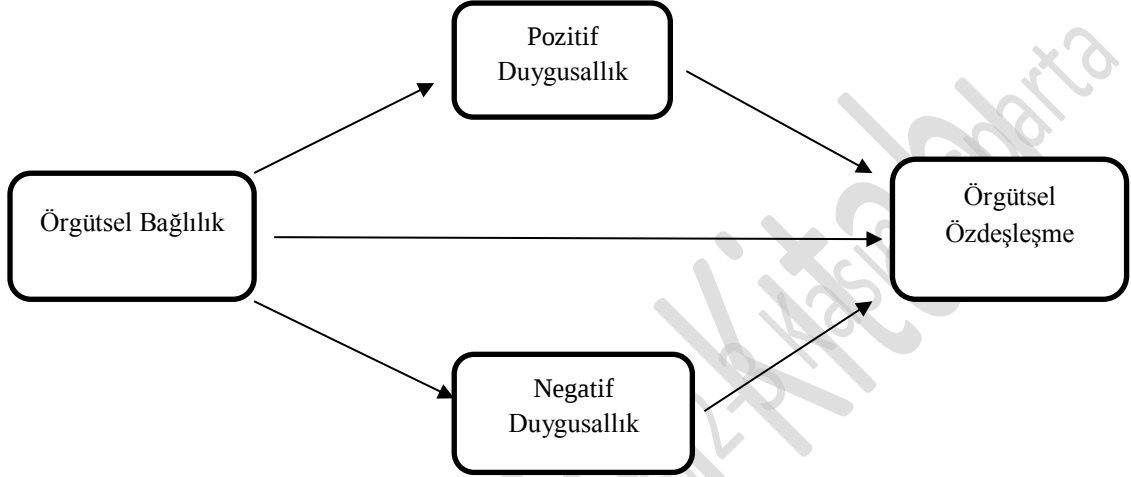


## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

H6: Örgütsel bağlılığın örgütsel özdeşleşmeye olan etkisinde pozitif duygusallığın aracılık rolü vardır.

H7: Örgütsel bağlılığın örgütsel özdeşleşmeye olan etkisinde negatif duygusallığın aracılık rolü vardır.

Yukarıda belirtilen hipotezler doğrultusunda araştırma modeli aşağıdaki gibidir:



Şekil 1: Araştırmanın Tahmini Modeli

### 3. Araştırma Yöntemi

#### 3.1. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın evrenini Tokat ili merkezinde yiyecek ve içecek sektöründe faaliyet gösteren işletmeleri (lokanta, restoran, kafe vb.) çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmaya katılmayı kabul eden 26 işletmede toplam 242 çalışan olduğu tespit edilmiş ve bu çalışanların tümüyle yüz yüze anket tekniği uygulanmıştır. Sekaran (1992)'a göre evreni temsil edecek örneklem büyüklüğü ise en az 169'dur (Akt. Altunışık vd., 2004: 125). Araştırmada evrenin tamamına anket verilmesi amaçlanmış fakat çalışanlardan bazılarının anketlerin dağıtımı esnasında bulunmaması ve bazılarının da anketi doldurmayı kabul etmemelerinden dolayı, 238 çalışana anket uygulanabilmiştir. Doldurulan anketlerden 17 tanesi veri eksikliğinden dolayı analizlere tabi tutulmazken, toplam 221 (geri dönüş oranı; %92,85) anket ile araştırma gerçekleştirilmiştir. Yaş ortalamasının 26,67 olduğu örneklemde katılımcıların %75,6'sını erkekler (n=167) oluştururken %61,5'i bekâr (n=136) olduklarını ve %61,5 ( n= 136) lise mezunu olduklarını belirtmişlerdir.

#### 3.2. Veri Toplama Araçları



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Araştırmada kullanılan anket toplamda dört bölümden oluşmaktadır. Bütün ölçekler 5’li Likert tipi derecelendirme tipindedir. Birinci bölümde Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen 18 ifadeli “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Söz konusu ölçek çalışanların bağlılık düzeylerini duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak üç alt boyutta ölçmektedir. Ölçeğin bu çalışmada Türkçe’ye uyarlaması tarafımızca yapılmış ve uyum iyiliği değerlerine göre orijinal ölçekten toplamda 6 ifade çıkarılmıştır ( $\chi^2/df= 129,98 / 51 = 2,54$ ; RMSEA= 0,084; NNFI= 0,93; GFI= 0,94; CFI= 0,91). Ölçeğin cronbach alpha katsayısı 0,81 olarak, alt boyutlardan duygusal bağlılık için ise 0,77; devam bağlılığı için 0,66 ve normatif bağlılık için 0,70 olarak hesaplanmıştır.

İkinci bölümde ise Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen ve bu çalışmada Türkçe’ye uyarlaması tarafımızca yapılan tek boyutlu ve 6 ifadeli “Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği” kullanılmıştır ( $\chi^2/df=1091,61 / 252= 4,33$ ; RMSEA= 0,123; NNFI= 0,98; GFI= 0,98; CFI= 0,99). Ölçeğin cronbach alpha katsayısı 0,83’dir.

Anketin üçüncü bölümünde ise çalışanların duygulanım düzeylerini ölçmek amacıyla Watson, Clark ve Tellegen (1988) tarafından geliştirilen ve tarafımızca Türkçe’ye uyarlanan “Pozitif ve Negatif Duygusallık (PANAS) Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek 10 tane pozitif duygu ifadesi ve 10 tanede negatif duygu ifadesinden oluşmaktadır. DFA sonuçlarına göre pozitif duygusallık ölçeğinden bir ifade çıkartılırken ( $\chi^2/df=60,00 / 27= 2,22$ ; RMSEA= 0,075; NNFI= 0,92; GFI= 0,94; CFI= 0,94), negatif duygusallık ölçeğinden ifade çıkartılmamıştır ( $\chi^2/df=69,56 / 29= 2,39$ ; RMSEA= 0,080; NNFI= 0,90; GFI= 0,94; CFI= 0,90). Pozitif duygusallık için cronbach alpha katsayısı 0,75, negatif duygusallık için 0,73 olarak hesaplanmıştır.

### 3.3. Bulgular

Araştırma kapsamında örneklemden elde edilen veriler, SPSS ve LISREL programlarında bir dizi analizlere tabi tutulmuşlardır. Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla söz konusu analizler iki aşamada ele alınmıştır. İlk aşamada, örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme ve PANAS ölçeklerine yönelik doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Çokluk ve diğerlerine (2010) göre DFA, ölçek uyumlaştırma ve ölçek geçerleme çalışmalarında sıklıkla kullanılmaktadır (Çokluk vd., 2010: 276). İkinci aşamada ise katılımcıların söz konusu değişkenlere ilişkin verilerin ortalamaları,



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

standart sapmaları ve aralarındaki korelasyon değerlerine bakılıp araştırmanın yapısal modeli test edilmiştir. Tablo 1’de araştırma değişkenleri arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla elde edilen korelasyon sonuçları, standart sapma, ortalama ve cronbach alpha değerleri görülmektedir.

**Tablo 1.** Değişkenler Arası Korelasyon Değerleri

|   |                     | Ortalama | SD   | 1       | 2      | 3      | 4     |
|---|---------------------|----------|------|---------|--------|--------|-------|
| 1 | Örgütsel Bağlılık   | 3,35     | ,66  | (,81)   |        |        |       |
| 2 | Örgütsel Özdeşleşme | 3,84     | ,815 | ,520**  | (,83)  |        |       |
| 3 | Pozitif Duygusallık | 3,77     | ,66  | ,256**  | ,420** | (,75)  |       |
| 4 | Negatif Duygusallık | 2,16     | ,62  | -,177** | -,145* | -,137* | (,73) |

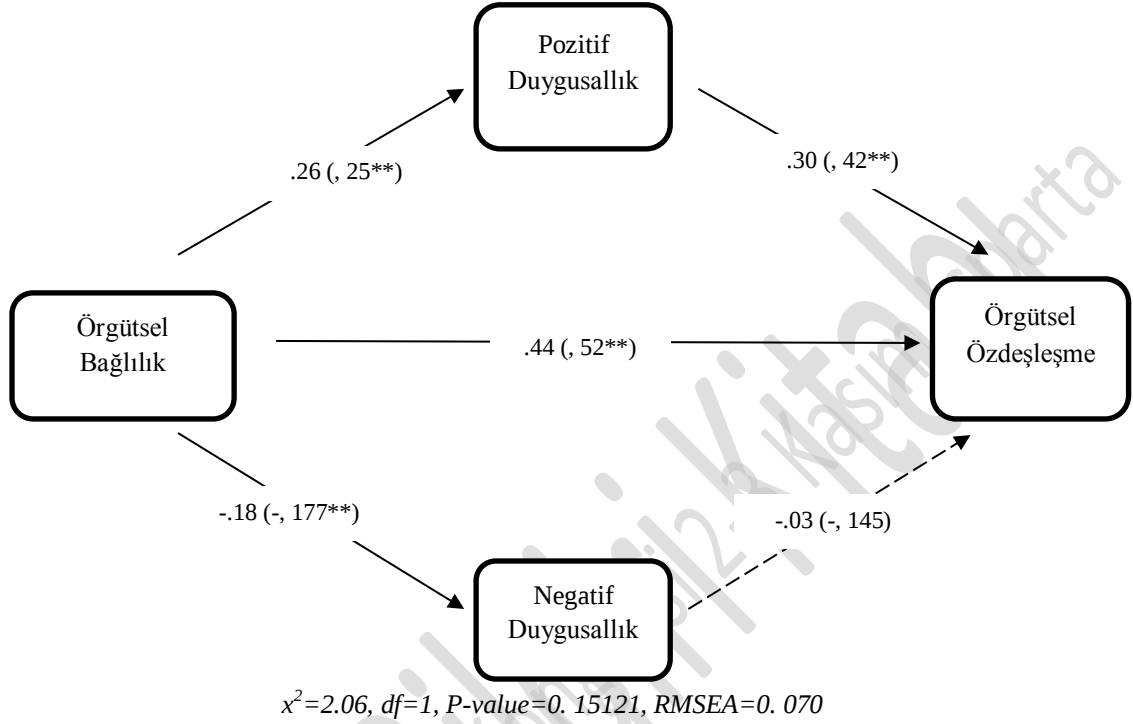
\*p<0,05, \*\*p<0,01, n=107; Parantez içindekiler Cronbach Alpha değerleridir.

Korelasyon analizi neticesinde örgütsel bağlılık ile örgütsel özdeşleşme ( $r= 0,520$ ;  $p<0,01$ ) ve örgütsel bağlılık ile pozitif duygusallık ( $r=0,256$ ;  $p<0,01$ ) arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler saptanırken örgütsel bağlılık ve negatif duygusallık ( $r= -0,177$ ;  $p<0,05$ ) arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki ortaya konmuştur. Benzer şekilde örgütsel özdeşleşme ve pozitif duygusallık ( $r= 0,420$ ;  $p<0,01$ ) pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki elde edilirken örgütsel özdeşleşme ve negatif duygusallık ( $r= -0,145$ ;  $p<0,05$ ) arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Araştırmanın yapısal modelini test etmek amacıyla Baron ve Kenny (1986: 1177) tarafından önerilen dört aşamalı aracılık etkisi yaklaşımı benimsenmiştir. Bu kapsamda öncelikle bağımsız değişken (örgütsel bağlılık) ile aracılık etkisine sahip olduğu öngörülen değişkenler (pozitif ve negatif duygusallık) arasında regresyon analizi yapılmıştır. İkinci olarak yine bağımsız değişkenin (örgütsel bağlılık) bağımlı değişken (örgütsel özdeşleşme) üzerindeki etkisi tespit edilmiştir. Daha sonra, aracı değişkenlerin (pozitif ve negatif duygusallık) bağımlı değişken (örgütsel özdeşleşme) üzerinde bir etkilerinin olup olmadığına dair regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizler neticesinde, bir aracılık etkisinin olup olmadığını ortaya koyabilmek için bir sonraki aşamada bağımsız değişkenin (örgütsel bağlılık) bağımlı değişken (örgütsel özdeşleşme) üzerindeki etkisinin tamamen ortadan kalkıp kalkmadığına bakılmıştır. Elde edilen sonuçlar ile çalışmanın yapısal modeli iki aşamalı olarak ortaya konulmuştur.

İlk aşamada yapısal modelde negatif duygusallık ile örgütsel özdeşleşme arasındaki yolun anlamlı olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda negatif duygusallık yapısal modelden çıkartılmış ve ikinci aşamaya geçilmiştir. Şekil 2’de yapısal modelin birinci

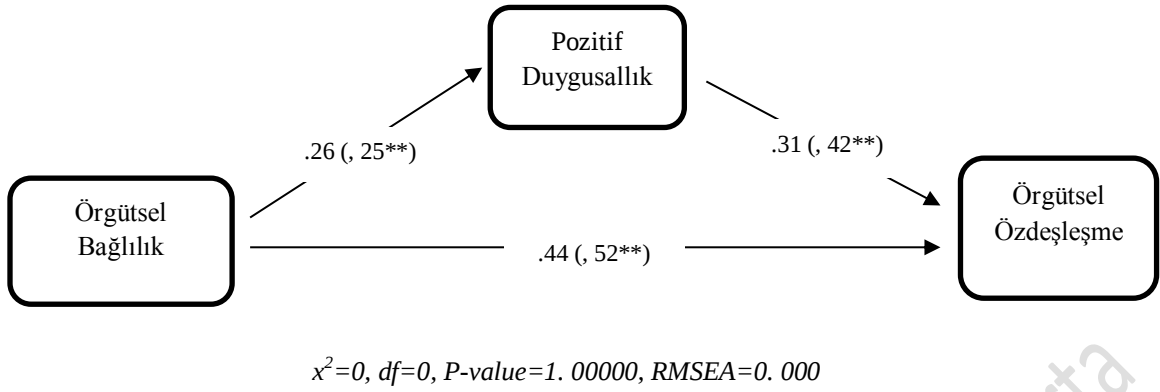
aşaması görülmektedir. Modele ilişkin bu aşamada uyum iyiliği değerleri;  $\chi^2/df= 2,06$ ; Serbestlik Derecesi= 128,06; NFI= 0,98; CFI; 0,99; GFI= 0,99; RMSEA= 0,070 olarak hesaplanmıştır.



**Şekil 2:** Yapısal Modelin Birinci Aşamasına İlişkin Standardize Edilmiş Parametre Değerleri

Not: N= 221. Parantez içerisindeki değerler bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında pozitif ve negatif duygusallığın aracılık etkileri olmadan hesaplanan basit korelasyon analizi sonuçlarıdır. Kesik çizgili yol, yapısal model içerisinde istatistiksel olarak anlamlı olmayan yolu ifade etmektedir.

Yapısal modelin ikinci aşamasında negatif duygusal değişkenin örgütsel özdeşleşme ile olan yolu istatistiksel olarak anlamlı olmadığı için çıkarılmış ve pozitif duygusallığın örgütsel bağlılığın örgütsel özdeşleşmeye olan etkisinde aracılık rolü olup olmadığına bakılmıştır. Çalışmanın nihai yapısal modeli Şekil 3'te görülmektedir.



**Şekil 3:** Yapısal Modelin İkinci Aşamasına İlişkin Standardize Edilmiş Parametre Değerleri (Çalışmanın Nihai Modeli)

Şekil 3'te görüldüğü gibi modelin uyum iyiliği değerleri “mükemmel uyum” olarak ortaya çıkmıştır ( $\chi^2/df=0$ ;  $RMSEA=0,00$ ;  $P=1,00$ ). Yapılan Sobel testi neticesinde aracılık analizinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuçlar göre, örgütsel bağlılığın örgütsel özdeşleşmeye olan etkisi tam olarak ortadan kalkmadığı için pozitif duygusallığın “kısmi aracı” etkisinden söz edilebilir. Diğer bir deyişle pozitif duygusallık örgütsel bağlılığın örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisine kısmi aracılık etmektedir. Bu sonuçlara göre, H5 ve H7 hipotezleri hariç diğer bütün hipotezler kabul edilmiştir.

#### 4. Sonuç ve Tartışma

Çalışanların örgütsel bağlılık algılarının örgütsel özdeşleşmelerine olan etkisinde pozitif ya da negatif duygusallığın aracılık etkilerinin araştırıldığı bu çalışmada, yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre, tüm değişkenler arasında anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Buna göre, katılımcıların pozitif duygusallıkları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşmeleri arasında pozitif yönlü ilişkiler bulunurken negatif duygusallıkları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşmeleri arasında negatif yönlü ilişkiler elde edilmiştir.

Öte yandan çalışmanın amacı doğrultusunda oluşturulan yapısal modeli test etmek için aracılık testi uygulanmıştır. Aracılık analizi sonuçlarına göre, negatif duygusallığın örgütsel bağlılığın örgütsel özdeşleşmeye olan etkisinde herhangi bir aracı rolü olmazken pozitif duygusallığın “kısmi aracılığı” olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuç üzerinden kendilerini örgütüne bağlı hisseden çalışanlar pozitif duygulara sahip oldukça



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

ve işyerlerinde pozitif tutumlar sergiledikçe kendilerini daha fazla örgütlerinin bir parçasıymış gibi hissedebildiklerini ifade etmek mümkündür.

Son olarak bu çalışmanın belirli bir örneklem üzerinden elde edilen verilerin sonuçları ile oluşturulması, araştırmanın temel kısıtını oluşturmaktadır. Ayrıca, söz konusu örneklem (yiyecek ve içecek sektörü çalışanları) aşırı emek-yoğun bir hizmet faaliyeti gerektirmesinden dolayı, katılımcılardan veri toplamak için yeterli zaman ve mekan yaratma konusu da çeşitli kısıtlıkları doğurmuştur. Bu nedenle bundan sonra yapılacak olan konuyla ilgili diğer çalışmalar için farklı örneklem grupları seçilerek boylamsal veri kullanılıp değişkenler arası daha çeşitli neden sonuç ilişkileri kurulabileceği düşünülmektedir.

### Kaynakça

- Agho, O. A., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1992). Discriminant validity of measures of job satisfaction, positive affectivity and negative affectivity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65: 185-196.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2004). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bergman, M. E. (2006). The relationship between affective and normative commitment: review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 645-663.
- Campbell, J. W., & Im, J. (2015). Identification and trust in public organizations a communicative approach. *Public Management Review*, 17(8), 1065-1084.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Czajka, J. (1990). The relation of positive and negative affectivity to workplace attitudes. *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 5(2), 201-205.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik spss ve lisrel uygulamaları*. Pegem Akademi, Ankara.
- Gül, H. (2004). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(1), 37-56.
- Hoeghele, D., Schmidt, S. L., & Torgler, B. (2014). Superstars as drivers of organizational identification: empirical findings from professional soccer. *Psychology and Marketing*, 31(9), 736-750.
- Kaya, Ö., Özok, A. F., Özçalık, F., & Akalp, G. (2015). Pozitif ve negatif duygusallığın tasarım birimi çalışanları üzerindeki etkisi (Hazır Giyim Sektörü Örneği). *Süleyman Demirel Üniversitesi Mühendislik Bilimleri ve Tasarım Dergisi*. 3(3), 487-491.
- Laflamme, J., Beaudry, C., & Aguir, M. (2015). Organizational commitment as an antecedent of relationship commitment in financial services. *Advances in Business-Related Scientific Research Journal (ABSRJ)*, 5(2), 153-170.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*. 13(2), 103-123.
- Maia, L. G., & Bastos, A. V. B. (2015). Organizational commitment, psychological contract fulfillment and job performance: a longitudinal quanti-qualitative study. *BAR (Brazilian Administration Review)*, 12(3), 250-267.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research, and application*. Thousands Oaks. California: Sage Publications.
- Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology* 92(4), 1159-1168.





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Özdevecioğlu, M. (2004). Duygusal olaylar çerçevesinde pozitif ve negatif duygusallığın algılanan örgütsel adalet üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 59(3), 181-202.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Sığırı, Ü. (2007). İş görenlerin örgütsel bağlılıklarının Meyer ve Allen tipolojisiyle analizi: kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 261-278.
- Spector, P. E., & O'connell, B. J. (1994). The contribution of personality traits, negative affectivity, locus of control and type a to the subsequent reports of job stressors and job strains. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(1), 1-12.
- Tompkins, P. K., & Cheney, G. (1985). Communication and unobstrusive control in contemporary organizations. *organizational communication: traditional themes and new directions*. (ed. McPhee R. D., & McPhee P. K.) Sage, Beverly Hills. CA:178-210.
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: the PANAS scales. *Journal of Personality And Social Psychology*, 54(6), 1063-1070.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: a theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In *Research in Organization Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*, (ed. BM Staw, LL Cummings), 18: 1-74. Greenwich, CT: JAI.



## YÖNETİCİLERİN ÖRGÜTSEL MUHALEFETE İLİŞKİN ALGISI VE TUTUMU: BİLECİK SERAMİK SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

**Prof. Dr. Enver ÖZKALP**

*Anadolu Üniversitesi, eozkalp@anadolu.edu.tr*

**Arş. Gör. Saniye HAYDAROĞLU**

*Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, saniye.secgin@bilecik.edu.tr.*

**Prof. Dr. Hatice Zümrüt TONUS**

*Anadolu Üniversitesi, zguven@anadolu.edu.tr*

**Prof. Dr. Senem BESLER**

*Anadolu Üniversitesi, sbesler@anadolu.edu.tr*

### Özet

Örgütsel muhalefet kavramı örgütlerin ve çalışanların etkinliği açısından önemli bir kavram olarak görülmektedir. Bu alanda yapılan çalışmalar çoğunlukla çalışanların rahatsız oldukları durumları dile getirip getiremediği, bunu hangi yollarla yaptığı ve örgütsel muhalefetin diğer değişkenler üzerindeki etkilerine odaklanmaktadır. Bu sürecin önemli bir unsuru olan yöneticilerin muhalefet davranışlarına verdikleri tepkiler genellikle göz ardı edilmektedir. Bu çalışmanın amacı; yöneticilerin örgütsel muhalefet kavramı hakkındaki algılarını, örgütsel muhalefete karşı nasıl tutum sergilediklerini ve örgütsel muhalefet sürecini destekleyip desteklemediklerini tespit etmektir. Çalışmada Bilecik seramik sektöründe faaliyet gösteren 3 işletmeden seçilen 9 yöneticiyle derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler sonucunda yöneticilerin örgütsel muhalefeti destekleyici yöntemler uygulayarak bu süreci destekledikleri ve örgütsel muhalefetin işletmelerin gelişimi için önem taşıdığı algısına sahip oldukları tespit edilmiştir. Yöneticilerden elde edilen verilere göre astlarının kendilerine kolaylıkla ulaşabildiği ve çeşitli konulardaki görüş ve önerilerini rahatlıkla dile getirebildikleri ortaya konmuştur. Bu konular; çalışanların kişisel sorunları, iş ile ilgili sorunlar ve örgüt ile ilgili sorunlar olarak sıralanmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Muhalefet, Yöneticilerin Örgütsel Muhalefet Algısı

### 1. Giriş



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Örgütler devamlılıklarını sağlayabilmek için çevresindeki değişime daha hassas, bilgiyi paylaşmaktan korkmayan, düşündüğünü açıkça söyleyebilen ve hem kendi hem de takım arkadaşlarının inançlarını ve değerlerini savunacak çalışanlara daha çok ihtiyaç duymaktadırlar. Ancak unutulmamalıdır ki çalışanların karışık görüşlerini dile getirmeleri belirli bir oranda risk barındırmaktadır. Bu riskin kaynağı olarak; yöneticinin vereceği tepkinin önceden tahmin edilemeyecek olması veya yöneticinin olumsuz bir tepki verecek olması görülmektedir (Garner, 2016).

Örgütsel muhalefet kavramı örgütlerde ortaya çıkan sorunların çözüme kavuşması açısından önemli bir unsur olarak görülmektedir. Çünkü çalışanlar rahatsız oldukları konuları dile getirirken aynı zamanda çözüm önerileri de üretebilmektedir (Kassing, 2002, 2005, 2009; Kassing ve Kava, 2013; De Ruiter vd., 2016). Fakat yöneticilerin göstereceği tepkiler örgütsel muhalefet sürecinin etkinliği açısından büyük önem taşımaktadır. Çünkü yöneticilerinden olumsuz tepki alan çalışanlar daha sonraki süreçlerde çözüm önerilerini sunmak konusunda çok istekli olmayacaklardır. Sonuçta hem sürecin etkinliği hem de çalışanların ilerleyen zamanlarda fikirlerini söylemeye devam etmeleri üst yönetimden alacakları tepkilere göre şekillenecektir (Garner, 2013).

Yöneticilerin uygulayacakları açık kapı politikaları çalışanların kendilerini açıklamalarına ve muhalif düşüncelerini dile getirmelerini destekleyici bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu anlayışa sahip yöneticiler çalışanları ile aralarındaki iletişimi güçlendirerek muhalefet davranışının desteklenmesine katkıda bulunabilirler (Garner, 2016). Yöneticilerin yaratacakları demokratik bir çalışma ortamı çalışanların fikirlerini açıkça dile getirmesini desteklerken, baskıcı bir ortamda çalışan bireyler muhalif bir kişiliğe sahip olsalar bile fikirlerini dile getirme konusunda istekli olmayacaklardır. Kassing (2000a) yaptığı çalışmada konuşma özgürlüğünün görece yüksek olduğu örgütlerde örgüt üyelerinin içinde bulundukları örgütle daha fazla özdeşleştiklerini (identificate) ve örgüte karşı sorumluluk duygusu beslediklerini bu nedenle de fikirlerini açık bir şekilde üst yönetim kademelerine açıklayabildiklerini tespit etmiştir.

Araştırmacıların muhalefet ile ilgili yaptıkları çalışmaların birçoğu çalışanların kime ve ne zaman muhalefet edeceklerine karar vermelerinin anlaşılması yönünde önemli katkılar sağlamaktadır (Kassing ve Avtgis, 1999; Kassing ve Armstrong, 2002). Ancak; araştırmaların yalnızca bu noktalara odaklanması yöneticilerin muhaliflere karşı algılarının ne olduğunun gözden kaçmasına neden olmaktadır (Garner, 2016). Daha



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

öncede değindiğimiz gibi yöneticilerin muhalif davranışlara karşı olan algıları bu sürecin etkinliği ve devamlılığı açısından büyük önem taşımaktadır (Garner, 2013). Çünkü çalışanlar yöneticilerinden aldıkları tepkilere göre muhalif olma davranışını sürdürüp sürdürmeyeceğine ya da hangi örgütsel muhalefet stratejisini kullanacağına karar verecektir.

Sonuç olarak; yapılan bu çalışma ile yöneticilerin örgütsel muhalefet davranışına olan tepkilerinin ne olduğu, çalışanların hangi konular hakkında ve hangi yöntemlerle kendilerine muhalefet ettikleri, yöneticilerin bu süreci destekleyip desteklemediği gibi sorulara cevap aranmıştır. Bu sayede çoğunlukla çalışanların odak noktası olarak görüldüğü örgütsel muhalefet çalışmalarına yöneticiler tarafından bakılması sağlanarak literatüre katkı sağlanmıştır.

### 2. Örgütsel Muhalefet Kavramı

Muhalefet kavramının İngilizce karşılığı olan dissent sözcüğü 'görüş ayrılığı' anlamına gelmektedir. Dissent sözcüğü Latince dissentire sözcüğünden türetilmiştir. Bu sözcük, dis ve sentire köklerinin birleşmesinden oluşmaktadır. Dis sözcüğü 'farklı' anlamına gelmekteyken, sentire sözcüğü 'duygu-his' anlamına gelmektedir. Şu halde dissentire sözcüğü Latince 'farklı duygu, his' anlamlarında kullanılan bir sözcüktür (Kassing, 1997). Türk Dil Kurumu sözlüğünde ise muhalefet kavramı; bir tutuma, bir görüşe ve bir davranışa karşı olma durumu olarak tanımlanmaktadır.

Ancak örgütsel muhalefeti sadece 'görüş ayrılığına düşmek' olarak tanımlamak kavramı kısıtlamaktır. Bu nedenle örgütsel muhalefet kavramının, yöneticileriyle görüş ayrılığı durumuna düşen çalışanların bu görüş ayrılığını dile getirerek ifade etmesi (Garner, 2009) olarak tanımlamak daha açıklayıcı bir kavramsal çerçeve oluşturmaktadır.

Örgütsel muhalefetin temelinde her şeye karşı çıkma anlayışı değil, örgütsel iradeyi kullananlara yeni bakış açıları sağlama, olayı başka bir gözle de görme anlayışı vardır. Örgütsel muhalefet sayesinde çalışan işyerindeki bir olayı, durumu ve/veya uygulamayı bir sorun olarak algıladığında bunu rahatça ifade edebilmesi örgütsel muhalefetin temel amacıdır (Sadykova ve Tutar, 2014).



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Kassing (1997) tarafından geliştirilen örgütsel muhalefet modeline göre muhalefet süreci üç aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar;

1. Muhalefeti başlatan etkenlerin ortaya çıkması (trigerring events)
2. Muhalifin görüşlerini dile getireceği kanalı seçmesini etkileyecek bazı bireysel, ilişkisel ve örgütsel değişkenlerin incelenmesi
3. Muhaliflerin görüşlerini aktaracağı izleyiciyi seçmesi ve seçilen kişilere muhalefetin ifade edilmesi şeklindedir.

Kassing'in bu modeline göre ilk aşama örgüt içinde muhalefetin başlamasına neden olan olayların ortaya çıkmasıdır. Kassing ve Armstrong (2002) yaptıkları çalışmaları ile örgütsel muhalefeti tetikleyen nedenleri sekiz başlık altında toplamıştır. Bu nedenler; örgüt üyelerine yönelik davranışlar, örgütsel değişim, karar alma, etkisizlik, görev ve sorumluluklar, kaynaklar, etik, performans değerlendirme ve zararın engellenmesi olarak sıralanmaktadır.

Tetikleyici durumlar ortaya çıktıktan sonra doyumsuzluk yaşayan örgüt üyeleri karşı görüşlerini dile getirmeden önce çeşitli değişkenleri incelemektedir. Bu değişkenler bireysel, ilişkisel ve örgütsel olmak üzere üçe ayrılmaktadır (Kassing, 1997). Bireysel değişkenler; kişilerin örgüt dışında edindikleri ancak örgüt içinde ortaya koydukları eğilimler, beklentiler olarak tanımlanabilir. Yapılan pek çok çalışma ile bireysel değişkenlerin muhalefet etme stratejisini etkilediği ortaya konmuştur (Avtgis vd., 2007; Kassing 2000a; 2000b; Kassing ve Avtgis, 1999, 2001). İlişkisel değişkenleri; çalışanların iş arkadaşları ve yöneticileri ile olan ilişki şekilleri ve bu ilişkinin kalitesi oluşturmaktadır. Çalışanların üst yönetimleri ile olan ilişkilerinin kalitesi çalışanların iletişim stratejilerini, iş tatminlerini ve bağlılıklarını etkilemektedir (Payne, 2014). Yüksek kaliteye sahip iletişim şekli; açık ve doğrudan iletişimi, kararlara katılımı ve karşılıklı ikna olmaya olanak sağlayan bir özelliğe sahiptir. Bu açıdan bakıldığında çalışanlar yöneticiler ile yüksek kalitede bir iletişime sahip oldukları algısına sahipler ise onlarla açıkça konuşmayı tercih ederler (Kassing, 2001). Örgütsel değişkenler ise örgüt yapısı, örgüt kültürü ve örgüt iklimi gibi unsurlardan oluşmaktadır (Kassing, 2011). Örgüt araştırmacıları; örgüt kültürünün ve iletişim ikliminin örgütsel muhalefeti destekleyici ya da engelleyici bir etkiye sahip olduğunu belirtmektedir (Graham, 1986; Sprague ve Ruud, 1988).



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

Örgütsel muhalefet sürecinin son aşaması ise muhaliflerin görüşlerini çeşitli kanallara aktarmasıdır. Bu kanallar; yöneticileri, iş arkadaşları, örgüt dışındaki aile üyeleri, iş dışından arkadaşları ve hatta tanımadıkları yabancılar bile olabilmektedir (Kassing, 1998). Karşıt görüşlerin doğrudan yöneticilere iletilmesi açık (yukarıya) muhalefet, iş arkadaşlarına iletilmesi yatay (örtük) muhalefet ve örgüt dışındaki kişilere aktarılması ise yer değiştirmiş muhalefet olarak tanımlanmaktadır (Kassing, 1998). Kassing (2011) daha sonra haber uçuurma (whistle blowing) kanalını da modeline eklemiştir.

### **3. Araştırma**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı:**

Bu çalışmanın amacı; yöneticilerin örgütsel muhalefet kavramı hakkındaki algılarını ve örgütsel muhalefete karşı nasıl bir tutum sergilediklerini son olarak da örgütsel muhalefet sürecini destekleyip desteklemediklerini tespit etmektir.

#### **3.2. Araştırmanın Önemi:**

Örgütsel muhalefet alanında yapılan çalışmalar genellikle çalışanların muhalefet etme şekillerine ya da nedenlerine odaklanan çalışmalar olmaktadır. Ancak unutulmamalıdır ki çalışanın sesini çıkarabilmesi üst yönetim tarafından yaratılacak demokratik örgüt iklimi ile doğrudan ilişkilidir. Bu iklimi yaratacak unsur da yönetimin örgütsel muhalefet kavramı hakkındaki algısıdır. Yapılan bu çalışma yöneticilerin örgütsel muhalefet kavramı hakkındaki bakış açılarını ortaya koyması açısından önem taşımaktadır. Ayrıca araştırmadan elde edilecek sonuçlar neticesinde örgütsel muhalefet literatürüne özgün ve önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

#### **3.3. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmada niteliksel araştırma yöntemlerinden durum (vaka) çalışması kullanılmıştır. Veri toplama yöntemi olarak yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşmelerde kullanılmak üzere bir dizi soru formu hazırlanmıştır. Görüşmeler kayıt cihazıyla kaydedilmiş ve daha sonra transkript edilerek analiz edilmiştir. Elde edilen görüşme verilerinin dökümü yapıldıktan sonra, araştırmacılar tarafından sorulan sorular temel alınarak tema ve alt temalar oluşturulmuştur. Alandan üç uzman birbirinden



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

bağımsız olarak belirlenen temalar doğrultusunda analiz yapmıştır. Karşılaştırmalar doğrultusunda ortak bir görüşe varılarak geçerlilik ve güvenilirliği sağlanmıştır.

### 3.4. Araştırmaya Katılan Yöneticiler

Araştırmaya Bilecik ilinde seramik sektöründe faaliyet gösteren 3 işletmede çalışan 9 üst, orta ve alt düzey yönetici katılmıştır. Yöneticiler kolayda örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. Demografik özellikleri açısından incelendiğinde yöneticilerin tamamı erkek olup 8'i evli, 1'i bekarıdır. 9 yöneticinin yaş ortalaması ise 47'dir. Yöneticilerin eğitim durumları 1 lise, 1 yüksekokul ve 7 lisans mezunu olarak sıralanmaktadır. Bu yöneticilerden 2'si üst, 2'si orta düzey, 5'i ise alt düzey yönetim pozisyonlarında çalışmaktadır. Bulundukları işletmelerde çalışma süreleri incelendiğinde en kısa çalışma süresi 5 yıl iken en uzun çalışma süresi 31 yıldır. Katılımcılar analiz sürecinde K1, K2, ...K9 şeklinde isimlendirilmiştir.

## 4. BULGULAR

Yöneticilere ilk olarak örgütsel muhalefet denildiğinde akıllarına ilk olarak ne geldiği sorulmuştur. Yöneticilerin kavram hakkındaki algıları öğrenildikten sonra kavramın literatürdeki karşılığı kendilerine söylenmiş ve daha sonraki cevaplar bu doğrultuda değerlendirilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda belirlenen temalar ve alt temalar şöyledir;

**Tablo 1: Temalar ve alt temalar**

| Tema                                                           | Alt Temalar                 |
|----------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| <b>Yöneticilerin Örgütsel Muhalefet Algısı</b>                 | Olumlu                      |
|                                                                | Olumsuz                     |
| <b>Yöneticilere Göre Çalışanların Muhalefet Etme Nedenleri</b> | Kişisel nedenler            |
|                                                                | İş ile ilgili nedenler      |
|                                                                | Örgütsel nedenler           |
|                                                                | Teknik nedenler             |
|                                                                | Çalışma koşulları           |
|                                                                | Ücret                       |
| <b>Yöneticilerin Muhalefete Tepkisi</b>                        | Departmanlar arası iletişim |
|                                                                | Performans değerlendirme    |
|                                                                | Stratejik kararlar          |
| <b>Yöneticilerin Muhalefeti Destekleme</b>                     | Olumlu                      |
|                                                                | Olumsuz                     |
| <b>Yöneticilerin Muhalefeti Destekleme</b>                     | Motivasyon                  |





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

|                                                                |                                 |                          |
|----------------------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------|
| <b>Nedenleri</b>                                               | Bağıllık                        |                          |
|                                                                | Örgütsel gelişim                |                          |
| <b>Yöneticilerin Muhalefeti Destekleme Yöntemleri</b>          | Katılımcı yönetim               |                          |
|                                                                | Yeni fikirlere açık olma        |                          |
|                                                                | Demokratik örgüt iklimi sağlama |                          |
|                                                                | İnsiyatif verme                 |                          |
|                                                                | Ödüllendirme                    |                          |
|                                                                | Çalışanlardan bilgi toplama     | Şikayet-öneri sistemleri |
|                                                                |                                 | Anket çalışmaları        |
|                                                                |                                 | Rutin toplantılar        |
| <b>Yöneticilere Göre Çalışanların Muhalefet Etme Kanalları</b> | Telefon                         |                          |
|                                                                | Yüz yüze görüşme                |                          |
|                                                                | İnsan Kaynakları aracılığıyla   |                          |

Çalışmanın bulguları ortaya çıkan temalar ve alt temalar doğrultusunda verilmeye çalışılacaktır.

### 4.1. Yöneticilerin Örgütsel Muhalefet Algısı

Yöneticilere ilk olarak örgütsel muhalefet denildiğinde akıllarına ne geldiği sorulmuştur. Bu soruya verdikleri cevaba göre 4 yöneticinin kavram hakkında olumlu, literatüre yakın bir yargıya sahip olduğu tespit edilmiştir. Ancak 4 yönetici ise toplumumuzda muhalefet etmenin olumsuz anlamını vurgulayarak kavram hakkında negatif bir tanımlama yapmışlardır. 1 yönetici ise örgütsel muhalefet kavramına olumsuz bir tanımlama yapmanın da ötesine giderek eleştiride bulunmuş ve kavramın ifade ettiği şey ile anlamı arasında bir uyumsuzluk olduğunu belirterek kavramın yeniden tanımlanması gerektiğini söylemiştir.

### 4.2. Çalışanların Muhalefet Etme Nedenleri

Yöneticilere çalışanlarının kendilerine hangi konularda muhalefet ettikleri yönünde sorular sorulmuştur. Yöneticilerin verdiği cevaplar doğrultusunda çalışanların kendilerine muhalefet etme nedenleri kişisel nedenler, iş ile ilgili nedenler ve örgütsel nedenler olarak sıralanmaktadır. Çalışanların üst yöneticilerine muhalefet etme nedenleri arasında yer alan kişisel nedenlerin en önemlisi birbirleriyle olan ilişkileri sonucu oraya çıkan iletişimsel sorunlar olarak görülmektedir. 8 Yönetici iş ile ilgili nedenlere vurgu yapmıştır. Bu nedenler ise ücret, çalışma koşulları ve işin yapılma şekline ilişkin konular olarak sıralanmaktadır. Çalışanların muhalefet etmelerindeki örgütsel nedenlerin neler olduğuna ise 4 yönetici değinmiştir. Sorulardan alınan



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

cevaplar doğrultusunda performans değerlendirme, stratejik kararlar ve departmanlar arası iletişim olmak üzere 3 alt tema tespit edilmiştir.

### **4.3. Yöneticilerin Muhalefete Tepkisi**

Çalışanlarınız karşıt görüşlerini dile getirdiklerinde tepkiniz ne olur diye sordüğümüzda yöneticiler; ya koşulsuz bir şekilde olumlu tepki vermekte ya da olumlu veya olumsuz tepki vermelerini belirli nedenlere bağlamaktadır. 3 yönetici koşulsuz bir şekilde çalışanlarını dinlediklerini belirtirken, diğer yöneticiler gelen fikirlerin kabul görmesi için bazı kriterler öne sürmüştür. Bu kriterler makul ve mantıklı olmak, yöneticinin aklına yatması ve ikna olması, yapılan muhalefetin sonuca katkı sağlaması vb. Benzer şekilde yöneticiler muhalefete olumsuz tepki göstermelerini de belirli koşullara bağlamaktadır. Bunlar, muhalefet eden kişinin işinin uzmanı olmaması, yöneticilerin iş yoğunluğundan dolayı herkesi dinleyemeyecek olması, verdikleri karardan emin olmaları vb.

### **4.4. Yöneticilerin Muhalefeti Destekleme Nedenleri**

Örgütsel muhalefeti destekler misiniz sorusuna verilen cevaplar yalnızca destekleyip destekleme konusunda bilgi vermenin ötesinde yöneticilerin neden örgütsel muhalefeti desteklediklerini ortaya koymak açısından önem taşımaktadır. Çünkü yapılan analizler yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun; örgütsel muhalefetin örgüt içindeki motivasyonu, bağlılığı ve özellikle de örgütsel gelişimi destekleyeceği algısına sahip olduklarını göstermektedir.

### **4.5. Muhalefeti Destekleme Yöntemleri**

Örgütsel muhalefetin motivasyonu, bağlılığı ve örgütsel gelişimi artırdığını düşünen yöneticiler; muhalefeti destekleme konusunda da olumlu bir bakış açısına sahiptirler ve kendilerince bu süreci destekleyici bazı yöntemler geliştirmişlerdir. Yapılan analizler neticesinde bu yöntemler, katılımcı yönetim uygulama, yeni fikirlere açık olma, demokratik örgüt iklimi yaratma, inisiyatif verme, ödüllendirme ve çalışanlardan bilgi toplama olarak belirlenmiştir.

### **4.6. Çalışanların Muhalefet Etme Kanalları**



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Yöneticilerin hemen hepsi çalışanların bir sorun yaşadıklarında kolaylıkla kendilerine ulaşabileceğini belirtmiştir. Bunun için herhangi bir prosedürün olmadığını doğrudan yüz yüze ya da telefon yoluyla görüşebildiklerini söylemişlerdir. Yalnızca bazı durumlarda İnsan Kaynakları Departmanı'nın aracı rolüne değinen yöneticiler ise azınlıkta kalmıştır.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Yapılan araştırma sonucunda yöneticilerin genel olarak örgütsel muhalefet kavramı hakkındaki görüşlerinin olumlu olduğu söylenebilir. Ancak muhalefet kavramının Türkçe'deki karşılığının olumsuz olması yöneticilerin de olumsuz bir algıya kapılmalarına neden olmaktadır. Örgütsel muhalefet denildiğinde olumsuz bir algıyla tanımlama yapan yöneticiler muhalefet kavramının karşılıklı ve toplu bir çatışma olduğu algısına sahiptir. Ancak iki kavram birbirinden önemli ölçülerde ayrılmaktadır. Örgütsel çatışma, iki veya daha fazla birey ya da grup arasındaki anlaşmazlıktır (Aslan, 2004). Örgütsel muhalefet ise aynı anlayışta olmama, farklı düşünce, fikir ve yaklaşım farklılığı içinde olma ama her durumda yapıcı olma anlayışını ifade eder. Yöneticiler tarafından bilinmelidir ki; çalışanın işyerindeki bir olayı, durumu ve/veya uygulamayı bir sorun olarak algıladığında bunu rahatça ifade edebilmesi örgütsel muhalefetin temel amacıdır. Bu algıya sahip yöneticiler örgütsel muhalefet kavramına olumlu bir yaklaşım sergilerken, muhalefetin çatışma kısmına odaklanan yöneticiler kavrama olumsuz bir bakış açısıyla yaklaşmaktadır. Ancak kavram tanımlandıktan sonra ortaya çıkan algıyla birlikte bu sürecin işletmelerin gelişimini sağlamak, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırmak gibi önemli sonuçları olacağının farkındadırlar.

Yöneticilere göre çalışanların muhalefet etme nedenleri kişisel nedenler, işin kendisi ile ilgili nedenler ve örgütsel nedenler olarak üçe ayrılmıştır. Araştırma sonucu göstermektedir ki; farklı şekillerde adlandırılırsalar da çalışanların muhalefet etme nedenleri Kassing ve Armstrong (2002) tarafından ortaya konan muhalefet nedenlerin bazıları ile benzerlikler göstermektedir. Bunlar, kararlara katılım, performans değerlendirme, işin yapılma şekline ilişkin koşullar, çalışma koşulları gibi nedenlerdir. Ancak çalışmada literatürde sıkça değinilen (Redding 1985, Kassing ve Armstrong, 2002) etik, zararın engellenmesi ve örgüt üyelerine yönelik davranışların dile getirilmesi



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

gibi konulara değinilmemiştir. Bu konular toplumumuz tarafından kolayca dile getirilebilen konular olmadığı için çalışanların bu konularda üst yöneticilerine şikayet ve görüşlerini bildirmeleri çok da kolay olmamaktadır. Önceki çalışmalardan farklı olarak bu çalışmada ücret bir örgütsel muhalefet nedeni olarak ortaya çıkmıştır. Bu durum da ülkemizin ekonomik koşulları ile paralellik göstermektedir.

Araştırmaya göre yöneticilerin örgütsel muhalefete verdikleri tepkiler arasında farklılıklar görülmektedir. Kimi koşulsuz bir şekilde olumlu tepki vereceğini belirtirken kimileri olumlu ya da olumsuz tepki vermelerini belirli koşullara bağlamaktadır. Yöneticilerin gelen muhalif fikirleri olumlu karşılamaları konusunda öne sürdükleri şartlar; fikirlerin makul ve mantıklı olması, alanında uzman kişiler tarafından dile getirilmesi ve sorunların çözümüne katkı sağlayacak olmasıdır. Bu sonuçlar da yapılan önceki çalışmalar ile benzerlik göstermiştir. Örneğin; Garner (2013) çalışmasında muhalefetin, çözüm odaklı, mantık çerçevesinde, örgütsel amaçlarla uyumlu, değişim sağlayacak kişiye ve doğru kanallarla iletilmiş olduğunda yöneticiler tarafından başarılı bir muhalefet olarak algılandığını ortaya koymuştur. Bu nedenle konu hakkında bilgi sahibi kişiler tarafından çözüm önerileri ile yapılan bir muhalefet hemen her yönetici tarafından olumlu bir şekilde karşılanacaktır. Aksi durumlarda ise yöneticilerin ya olumsuz tepki göstermesine ya da hiçbir tepki göstermemelerine neden olacaktır.

Araştırma sonuçlarına göre çalışanların kararlara katılımı, kendilerine inisiyatif verilmesi, ödüllendirme sistemlerinin bulunması, yöneticilerin yeni fikirlere açık olması gibi yöntemler örgütsel muhalefet sürecini destekleyen önemli uygulamalar olarak görülmektedir. Bu uygulamaların varlığı yöneticilerin farkında olarak veya farkında olmadan süreci yönetme çabalarının olduğunu göstermektedir. Çalışmaya katılan yöneticilerin yaratmaya çalıştığı demokratik örgüt iklimi, çalışanların kendilerine ulaşması açısından büyük önem taşımaktadır. Örgütlerde ortak akılla doğru kararlar verebilmek ve problemleri çözmek için de örgütsel demokrasi ve yapıcı muhalefetin olumlu katkısının olabileceği ileri sürülebilir (Morrison, 2011). Yöneticiler tarafından uygulanan açık kapı politikaları bu iklimin yaratılması hususunda önemli bir etkiye sahiptir. Yöneticilerin belirttiğine göre çalışanlar kendilerine herhangi bir prosedüre takılmadan kolaylıkla ulaşabilmektedir. İhtiyacı olduğu her an yöneticisine ulaşabileceğini bilmek çalışanların da moral ve motivasyonu açısından önem taşımaktadır. Nitekim örgütsel muhalefetin daha şeffaf, etkili, üretken, sağlıklı ve



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

başarılı örgütlerin temel bir özelliği olduğuna vurgu yapılmakta ve muhalif görüşlerini rahat bir biçimde ifade edebilen örgüt üyelerinin görece daha çalışkan, örgüte bağlı, güdülenmiş ve yetenekli oldukları öne sürülmektedir (Shahinpoor ve Matt, 2007; Garner, 2006). Bireyler süreçlere müdahaleleri ile işe yaptıkları katkıları daha fazla görebilmekte ve böylece içsel motivasyonları da artmaktadır. Bu durum bireyde özgüven artışını sağlayabilmekte ve bireyi kendisiyle barışık ve çevresine yapıcı eleştirilerle olumlu katkılarda bulunabilen bir birey haline getirebilmektedir. Yöneticiler tarafından yürütülen rutin toplantılar da çalışanların sorunları dile getirmeleri açısından etkin bir yöntem olarak kullanılmaktadır. Bu toplantılarda çalışanlar rahat bir şekilde sorunları ve çözüm önerilerini dile getirirken örgütsel muhalefetin sistematik bir şekilde yönetilmesi de sağlanmış olmaktadır.

Sonuç olarak yapılan bu çalışma; yöneticilerin örgütsel muhalefet hakkındaki görüşlerinin genel olarak olumlu olduğunu ve bu süreci desteklediklerini ortaya koymaktadır. Ancak unutulmamalıdır ki yalnızca yöneticilerin katılımıyla yapılan bu çalışma yönetici bakış açısını yansıtmaması açısından taraflı sonuçlar ortaya koymuş olabilir. Çünkü yöneticiler kendi bakış açıları doğrultusunda demokratik bir örgüt iklimi yarattıklarını ve örgütsel muhalefeti desteklediklerini savunabilirler. Ancak bu durum yöneticilerin astları tarafından aynı şekilde algılanmayabilir. Benzer çalışmanın mavi yakalı çalışanlara yapılmasıyla birlikte sektörde yer alan işletmelerin gerçekten örgütsel muhalefeti destekleyen bir ortam yaratıp yaratmadığı ortaya konulabilir. Yöneticilerin ve çalışanların bakış açılarının karşılaştırılması açısından yapılacak çalışmaların alana katkısı büyük olacaktır. Genel bir çerçeve sunmak amacıyla yapılan bu çalışma yalnızca bir sektörde ve az sayıda yönetici ile yapılması nedeniyle genelleştirilebilir değildir. Araştırmanın kapsamı ve genellenebilirliğinin sağlanması için daha çok yönetici ve farklı sektörlerde uygulanacak çalışmalar yapılması gereklidir. Bu konu üzerinde daha fazla çalışılması alandaki boşluğa katkı sağlamak açısından önemlidir.

## **Kaynakça**



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Aslan, Ş. (2004). Hastane İşletmelerinde Örgütsel Çatışma: Teori ve Örnek Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1, 599- 609.
- Avtgis T. A., Thomas-Maddox C., Taylor E., Richardson B. R. (2007). The influence of employee burnout syndrome on the expression of organizational dissent. *Communication Research Reports*, 24, 97-102.
- De Ruiter, M., Schalk, R., & Blomme, R. J. (2016). Manager responses to employee dissent about psychological contract breach: A dyadic process approach. *Management Communication Quarterly*, 30(2), 188-217.
- Garner, J. T. (2006). *When things go wrong at work: expressions of organizational dissent as interpersonal influence*. Yayınlanmamış doktora tezi. Texas Chistian University.
- Garner J. T. (2009). When Things Go Wrong at Work: An Exploration of Organizational Dissent Messages. *Communication Studies*, 60(2), 197-218.
- Garner, J. T. (2013). Dissenters, managers and coworkers: the process of co-constructing organizational dissent and dissent effectiveness. *Management Communication Quarterly*, 27(3), 373-395
- Garner, J. T. (2016). Open doors and iron cages: Supervisors' responses to employee dissent. *International Journal of Business Communication*, 53(1), 27-54.
- Graham, J. W. (1986). Principled organizational dissent: A theoretical essay. *Research in organizational behavior*.
- Kassing, J. W. (1997). Articulating, Antagonizing and Displacing: A Model of Employee Dissent. *Communication Studies*, 48(4), 311-332.
- Kassing, J. W. (1998). Development and Validation of the Organizational Dissent Scale. *Management Communication Quarterly*, 12, 183-229.
- Kassing, J. W. (2000a). Exploring the relationship between workplace freedom of speech, organizational identification, and employee dissent. *Communication Research Reports*, 17(4), 387-396.
- Kassing, J. W. (2000b). Investigating the relationship between superior - subordinate





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- relationship quality and employee dissent. *Communication Research Reports*, 17(1), 58-69.
- Kassing, J. W. (2001). From the looks of things: Assessing perceptions of organizational dissenters. *Management Communication Quarterly*, 14(3), 442-470.
- Kassing, J. W. (2002). Speaking up: Identifying employees' upward dissent strategies. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 187-209.
- Kassing, J. W. (2005). Speaking up competently: A comparison of perceived competence in upward dissent strategies. *Communication Research Reports*, 22(3), 227-234.
- Kassing J. W. (2009). In case you didn't hear me the first time: An examination of repetitious upward dissent. *Management Communication Quarterly*, 22, 416-436.
- Kassing, J. W. (2011). *Dissent in Organizations*, Polity Press, Cambridge.
- Kassing, J. W. & Armstrong, T. A. (2002). Someone's Going to Hear About This. *Management Communication Quarterly*, 16(1), 39-65.
- Kassing, J. W. & Avtgis, T. A. (1999). Examining the Relationship Between Organizational Dissent and Aggressive Communication. *Management Communication Quarterly*, 13(1) 100-115.
- Kassing, J. W. & Avtgis, T. A. (2001). Dissension in the organization as it relates to control expectancies. *Communication Research Reports*, 18(2), 118-127.
- Kassing, J. W. & Kava, W. (2013). Assessing disagreement expressed to management: Development of the upward dissent scale. *Communication Research Reports*, 30(1), 46-56.
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management annals*, 5(1), 373-412.
- Patton, M. Q. (2002). Qualitative research ve evaluation methods. Sage Publications.
- Payne, H. J. (2014). Examining the relationship between trust in supervisor-employee relationships and workplace dissent expression. *Communication Research Reports*, 31(2), 131-140.





## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

Redding, W. C. (1985). Rocking boats, blowing whistles, and teaching speech communication.

Sadykova, G. & Tutar, H. (2014). Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(1), 1-16.

Shahinpoor, N. & Matt, B. F. (2007). The power of one: Dissent and organizational life. *Journal of Business Ethics*, 74(1), 37-48.

Sprague, J. & Ruud, G. L. (1988). Boat-rocking in the high-technology culture. *American Behavioral Scientist*, 32(2), 169-193.



## HACETTEPE SAĞLIK İDARESİ DERGİSİ'NDE YER ALAN ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ KONULU ÇALIŞMALARIN SOSYAL AĞ ANALİZİ İLE İNCELENMESİ

**Prof. Dr. Gülsün ERİGÜÇ**

*Hacettepe Üniversitesi, geriguc@hacettepe.edu.tr*

**Arş. Gör. Nazan KARTAL**

*Hacettepe Üniversitesi, Inazankartal18@gmail.com*

**Arş. Gör. Gülsüm Şeyma KOCA**

*Hacettepe Üniversitesi, g.seymakoca@gmail.com*

### Özet

Sosyal ağ analizi çalışmaları, herhangi bir alan ya da dergilerin incelenmesine yönelik olarak gerçekleştirildiğinde, değişkenler arasında ilişkisel bir analiz ortaya koymaktadır. Bu araştırma kapsamında, sağlık yönetimi alanından ulusal yazında önemli bir yeri olan Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi'nde yer alan örgütsel davranış konulu 82 makalenin anahtar kelimeleri Ucinet programı kullanılarak sosyal ağ analizi gerçekleştirilmiştir. Analizler sonucunda derece merkezliği en yüksek değişkenlerin sırasıyla sağlık çalışanları, hastane, iş doyumu, hemşire, hastane yönetimi, iletişim, örgütsel bağlılık, yönetim, sağlık yönetimi ve liderlik anahtar kelimeleri olduğu saptanmıştır. Derece merkeziliği yüksek olan değişkenlerin arasındalık merkeziliği değerinin yüksek olduğu ve bu değişkenlerin yanı sıra çatışma yönetimi, iş analizi, örgütsel vatandaşlık, hasta güvenliği, örgütsel güven gibi değişkenlerin de arasındalık değerlerinin yüksek olduğu saptanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulardan biri de iletişim, liderlik, çatışma yönetimi gibi bazı anahtar kelimelerin arasındalık merkeziliğinin daha düşük bulunduğudır.

**Anahtar Kelimeler:** Sosyal Ağ Analizi, Örgütsel Davranış, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Ucinet, Ağ Haritası

### 1. Giriş

Günümüzde bibliyometrik araştırmalar sayesinde, yayınların belirli özellikleri incelenerek bilimsel iletişime ilişkin çeşitli bulgular sağlamak mümkün hale gelmiştir (Al vd., 2010). Bibliyometri, Pritchard (2009) tarafından “matematiksel ve istatistiksel



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

tekniklerle, yayınlanmış dergi, kitap vb. bilimsel bilgi paylaşım araçlarının incelenmesinde kullanılan yöntem” şeklinde tanımlanmıştır. Bu analiz yöntemi ile elde edilen bulgulardan, gerek bir derginin iç değerlendirmesine yönelik olarak mikro düzeyde, gerekse de bir ülkenin bilim politikasına yön vermek amacıyla makro düzeyde yarar sağlanabilmektedir. Bu çalışma kapsamında, sağlık yönetimi alanında ulusal nitelikte ve hakemli makaleler yayınlayan Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi’nde yayımlanan, sağlık kurumlarında örgütsel davranış yazını ile ilgili çalışmaların konularını ortaya koymak ve bu çalışmaların ağ yapılarını sosyal ağ analiz ile inceleyerek ağ haritasını çizmek ve alana ilişkin bir bakış sunmaktır.

Yayın hayatına 1992 yılında başlayan ve hakemli bir dergi olarak yayın hayatına devam eden Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi’nde; sağlık hizmetleri ve sağlık kurumları yönetimi, sağlık politikası ve planlaması, sağlık ekonomisi, sağlık kurumlarında insan kaynakları yönetimi, sağlık hizmetlerinde pazarlama, üretim, finansman ve kalite yönetimi, sağlık hukuku, halk sağlığı ve epidemiyoloji vb. gibi konularda yazılmış araştırma, derleme, gözlem ve görüş, bildiri, rapor, çeviri ve duyuru türü yazılar yer almaktadır. Alanında ulusal nitelikli ilk ve öncü dergi olması, köklü bir yayın geçmişine sahip olması ve pek çok indekste taranması gibi faktörler; derginin araştırma konusu olarak seçilmesinde önemli etkiye sahiptir. Bu sayede, söz konusu dergide yayınlanan sağlık kurumlarında örgütsel davranış konulu çalışmaların incelenmesinin de ulusal anlamda sağlık yönetimi yazını açısından önemli olacağı düşünülmektedir. Bu düşüncelerden yola çıkılarak ortaya konulan bu çalışmada, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi’nde 1992-2018 (haziran) yılları arasında yayımlanan makaleler üzerinde yapılan değerlendirme süreci ve bu analizlerden elde edilen bulgular sunulmuştur.

### 2. Kavramsal Çerçeve

Örgüt çalışanlarının hangi faktörler tarafından ve nasıl etkilendiğinin bilimsel bir araştırma konusu olarak ortaya çıkışı 1930’lu yıllara dayanmaktadır (Duygulu ve Sezgin, 2015). Birey ve grupların karmaşık davranışlarını örgütün yapı ve işleyiş özellikleri içinde açıklama ihtiyacı, artan bir şekilde farklı disiplinlerin ortak katkısına başvurmayı gerektirmiş ve bu genişlemenin etkisiyle birlikte, İnsan İlişkileri Yaklaşımı 1950’li yıllarda Örgütsel Davranış disiplininin gelişimine zemin hazırlamıştır (Erdem, 2009).



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Sosyal ağ analizi (Social Network Analysis-SNA), belirli bir alanda araştırma konuları, yazarlar ve kurumlar arası ilişkilerin incelenmesi ile bilgi bağlantılarının tanımlanması ve yorumlanmasında kullanışlı bir yaklaşım olarak öne çıkmaktadır (Scott, 2000). Sosyal ağ analizinin benzer yöntemlerden temel farklılığı, sosyal varlıklar arasındaki ilişkiler ve bu ilişki modelleri ve uygulamalarına odaklanmış olmasıdır. Sosyal ağ analizi, bireysel davranışlar, tutumlar ve inançlar yerine bir sosyal varlık ya da aktörlerin diğer varlık ya da aktörler ile etkileşimine ve bu etkileşimin nasıl bir çerçeye ya da yapı oluşturduyuyla ilgilenmektedir (Karagöz ve Kozak, 2014; Wasserman ve Galaskiewicz, 1994)

Sosyal ağ analizinin temel özellikleri Freeman tarafından şu şekilde özetlenmiştir (2004):

Sosyal aktörler arasındaki bağlantılara dayalı yapısal sezgilere,

Sistematiik ampirik verilere,

Yoğun grafiksel çizimlere ve

Matematiksel ve/veya bilgisayar modellerin kullanımına dayanmaktadır.

Bu çalışma kapsamında seçilen Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi'nde yayımlanan örgütsel davranış konulu makalelerdeki anahtar kelimeler arasındaki ilişkiler sosyal ağ analizi yöntemiyle ele alınmıştır.

### 3. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışma kapsamında, sağlık yönetimi alanında örgütsel davranış değişkenleri arasındaki bağlantının ağ analizi ile incelenmesi amaçlanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi, derece merkeziliği (diğer değişkenlere ne kadar bağlandığı) yakınlık merkeziliği (sosyal ağdaki diğer değişkenlere yakınlığı), bağlı olduğu değişkenler üzerinde ne kadar etkisinin olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Sağlık yönetimi alanında örgütsel davranış değişkenleri incelenmiş, hangi değişkenlerin birbirleri ile daha güçlü ilişkiler kurduğu, daha fazla çalışıldığı veya daha özgün hangi konular ile birlikte ele alınabileceği ağ analizi ile ortaya konulmuştur. Çalışmada, online erişilebilen ve basımına ulaşılan toplam 82 makale incelenmiştir. Değerlendirmeye alınan makalelerdeki anahtar kelimeler ele alınarak MS Excel programında matrisler oluşturulmuştur. Oluşturulan bu matrisler Ucinet 6 programında analiz edilmiş ve



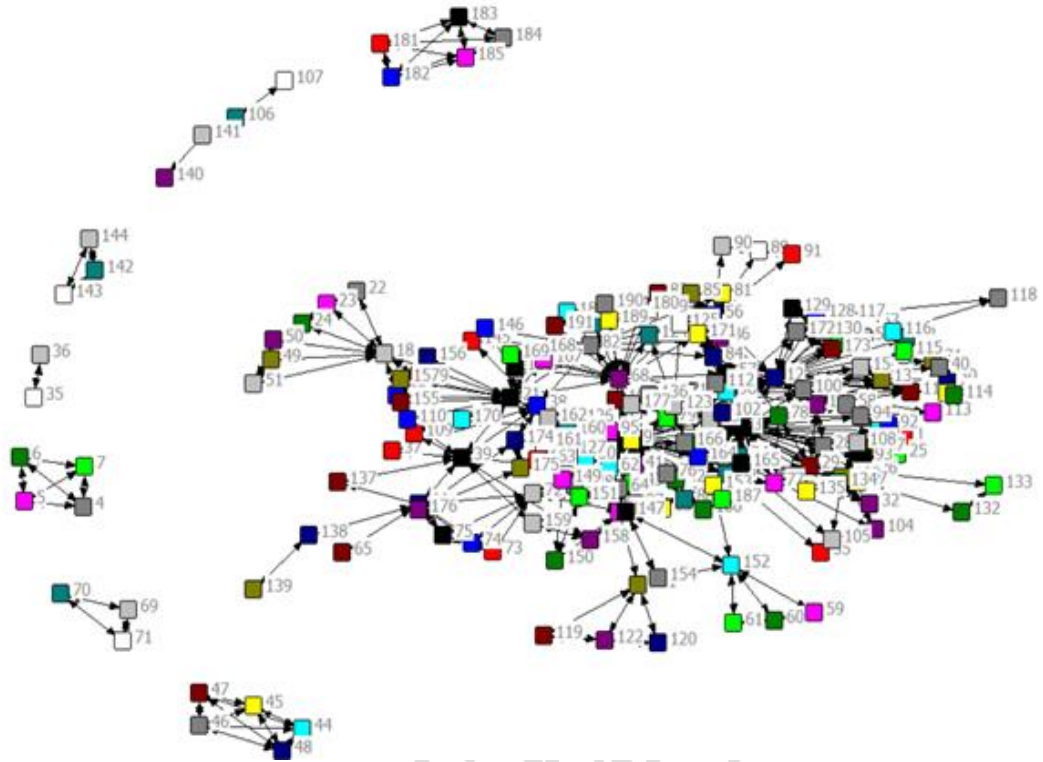
## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

derece merkezliği, arasındalık, yakınlık ve özvektörleri hesaplanarak, elde edilen değerler ağ yapısı ile verilmiştir.

### 4. Bulgular

Araştırma neticesine ağ analizi sonuçları incelendiğinde, derece merkezliği en yüksek değişkenler sırasıyla sağlık çalışanları (48), hastane (41), iş doyumunu (28), hemşire (24), hastane yönetimi (18), iletişim (14), örgütsel bağlılık (12), yönetim (10), sağlık yönetimi (10) ve liderlik (10) değişkenleridir. Derece merkezliği yüksek olan değişkenlerin arasındalık merkezliği değerinin yüksek olduğu ve bu değişkenlere ilaveten çatışma yönetimi, iş analizi, örgütsel vatandaşlık, hasta güvenliği, örgütsel güven gibi değişkenlerin de arasındalık değerinin yüksek bir değer aldığı bulunmuştur. İletişim anahtar kelimesinin derece merkezliğinin yönetim anahtar kelimesinin derece merkezliğine göre yüksek olmasına karşın, yönetim değişkeninin arasındalık değeri daha yüksektir. Yönetim değişkeninin birbiri ile ilişkisi olmayan diğer değişkenler ile arasındalık ilişkisi kurarak köprü görevi gördüğü, bu çalışma için örgütsel sessizlik davranışı, yönetsel beceri, yönetici eğitimi, karar zaman ölçeği gibi farklı makalelerde yer alan değişkenlerin beraber ele alınabileceği bir araştırma tasarımı yapılabileceği ifade edilebilir. Derece merkezliği yüksek olan bazı değişkenlerin (iletişim, liderlik, çatışma yönetimi), arasındalık merkeziliği düşük olduğu bulunmuştur. Bu durum, bu değişkenlerin alan yazınında fazla çalışıldığı ve bu değişkenler ile tasarlanan araştırmaların literatürde farklılığa neden olmayacağı ile ifade edilebilir. Şekil 1'deki ağ diyagramı incelendiğinde merkezde sağlık çalışanları düğümü yer almaktadır. Bununla birlikte hastane, hastane yönetimi, iş doyumunu, yönetim, liderlik, örgütsel bağlılık ve sağlık yönetimi gibi değişkenlerinde bu merkezdeki bağ ile ilişkisi olduğu ve genel anlamda diğer değişkenler ile güçlü ilişkiler kurarak yoğun bir ağ yapısı içinde olduğu görülmektedir. Ayrıca ağ diyagramı ile bağlantısı olmayan bazı değişkenlerin de bulunduğu saptanmıştır. Bu değişkenlerin genel ağ diyagramı ile birlikte çalışılmasının literatüre farklılık oluşturabileceği ifade edilebilir.

Şekil 1. Değişkenlere İlişkin Ağ Diyagramı



## 5. Sonuç

Sosyal ağ analizi çalışmaları, çeşitli alanlara ya da dergilerin incelenmesine yönelik olarak gerçekleştirildiğinde baskın alanların ve kurumların belirlenmesi ve bunlar arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması konusunda yol gösterici olmaktadır. Bu araştırma kapsamında, sağlık yönetimi alanında ulusal yazında önemli bir role sahip Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi'nde yer alan örgütsel davranış konulu 82 makale, özellikle sosyal bilimler alanı için tercih edilen Ucinet programı kullanılarak sosyal ağ analizine tabii tutulmuştur. Araştırmada, söz konusu dergide yayınlanan örgütsel davranış makalelerinin anahtar kelimeleri kullanılarak bir veri matrisi oluşturulmuş ve bu anahtar kelimeler arasındaki ilişkisel analiz, ağ haritası oluşturularak sunulmuştur.

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen analizler sonucunda, derece merkezliği en yüksek değişkenlerin sırasıyla sağlık çalışanları, hastane, iş doyumu, hemşire, hastane yönetimi, iletişim, örgütsel bağlılık, yönetim, sağlık yönetimi ve liderlik anahtar kelimeleri olduğu görülmektedir. Derece merkeziliği yüksek olan değişkenlerin arasındalık merkeziliği değerinin yüksek olduğu ve bu değişkenlerin yanı sıra çatışma yönetimi, iş analizi, örgütsel vatandaşlık, hasta güvenliği, örgütsel güven gibi



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

değişkenlerin de arasındalık değerlerinin yüksek olduğu saptanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulardan biri de iletişim, liderlik, çatışma yönetimi gibi bazı anahtar kelimelerin arasındalık merkeziliğinin daha düşük bulunduğudır. Bunun sebebi olarak bu değişkenlerin ilgili yazında fazla çalışıldığı ve bu değişkenlerle tasarlanmış olan araştırmaların literatürde farklılığa neden olmayacağı düşüncesi söylenebilir. Ağ diyagramının merkezinde sağlık çalışanları değişkeni yer alsa da yukarıda sayılan değişkenlerin de bu merkezdeki düğüm ile ilişkisi bulunmaktadır. Ancak, ağ diyagramıyla bağlantısı bulunamamış ve diyagramın dışında kalmış bazı değişkenler de mevcuttur. Bu durumun da, söz konusu değişkenlerin ilgili yazında daha fazla çalışılmasıyla giderilebileceği söylenebilir.

Bu çalışmada elde edilen sonuçların sağlık kurumlarında örgütsel davranış konularına ilişkin bilgiler sunduğu ve bu alanda çalışılan konuların birbirleri ile ilişkilerini ortaya koyduğu düşünülmektedir. Daha sonra gerçekleştirilecek çalışmalarda alan ile ilgili diğer dergilerin de bir arada incelenmesinin faydalı bilgiler sunacağı söylenebilir.

### Kaynakça

- Al, U., Soydal, İ., & Yalçın, H. (2010). Bibliyometrik özellikleri açısından bilig'in değerlendirilmesi. *Bilig*, 55, 1-20.
- Duygulu, E., & Sezgin, O. B. (2015). Türkiye'de örgütsel davranış yazını doktora tezlerine yönelik bir inceleme. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1), 13-25.
- Erdem, F. (2009). Örgütsel davranış araştırmalarında niş alanlar nasıl belirleniyor? *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi yazını üzerine kısa bir değerlendirme*. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4(1), 65-78.
- Freeman, L. C. (2004). The development of social network analysis: a study in the sociology of science. Vancouver: Empirical Press.
- Karagöz, D., & Kozak, N. (2014). Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi'nin bibliyometrik analizi: araştırma konuları ve kurumlar arası iş birliğinin sosyal ağ analizi ile incelenmesi. *Türk Kütüphaneciliği*, 28(1), 47-61.





## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

- Pritchard, A. (1969). Statistical bibliography or bibliometrics? Journal of Documentation, 25, 348-349.
- Scott, J. P. (2000). Social network analysis a handbook. (2. bs.). London: Sage Publications.
- Wasserman, S., & Galaskiewicz, J. (1994). Advances in social network analysis: research in the social and behavioral sciences. Sage Publications.



## GELECEĞİ VE ÂNİ ÖNEMSEYENLER ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI SERGİLER Mİ?

**Öğr. Gör. Alptekin DEVELİ**

*Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, alptekindeveli@gmail.com*

**Dr. Öğr. Üyesi Nazmiye Ülkü PEKKAN**

*Toros Üniversitesi, nazmiye.pekkan@toros.edu.tr*

**Dr. Öğr. Üyesi Ayşe GÖKÇEN KAPUSUZ**

*Selçuk Üniversitesi, aysegokcen07@hotmail.com*

**Prof. Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ**

*Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, mfcavus@osmaniye.edu.tr*

### Özet

Bu çalışmanın amacı, Planlı Davranış Teorisi'nden hareketle, gelecekteki ve anlık sonuçları önemseme tutumunun örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) ile ilişkisini belirlemektir. Kolayda örnekleme yöntemi ve online anket tekniği aracılığıyla Türkiye'nin farklı şehirlerinde ve özel sektör alanında çalışan 126 öğretmenden veri toplanmıştır. Veriler istatistik yazılımlar aracılığıyla analiz edilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre gelecekteki sonuçları önemseme ve anlık sonuçları önemseme tutumunun ÖVD ile ilişkili olmadığı tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar tartışılarak gelecek dönem araştırmalarına tavsiyelerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Gelecekteki Sonuçlar, Anlık Sonuçlar, ÖVD

### 1. Giriş

Planlı Davranış Teorisi (1985)'ne göre davranışların sergilenmesine neden olan şey niyettir. Niyet ise davranışa yönelik tutum, öznel normlar ve algılanan davranışsal kontrol neticesinde meydana gelmektedir (Ajzen, 1991). Kişi, bir davranışı yerine getirmesi gerektiğini düşündüğünde veya çevresinde buna yönelik bir beklentinin olduğunu anladığında ve gerçekleştirmeyi düşündüğü davranış üzerinde kontrol sahibi olduğunu algıladığında o davranışı sergilemeye niyet eder ve bunun neticesinde davranış gerçekleşir. Teorinin bu yönergelerine dayanarak gelecekteki ve anlık



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

sonuçları önemseme tutumlarının örgütsel vatandaşlık davranışının olası bir belirleyicisi olacağı öngörülmüştür.

Yazında yeni bir konu olan gelecekteki sonuçları önemseme konusu (the consideration of future consequences veya future time perspective) araştırmacılar tarafından ilgi görmeye başlamıştır. Diğer yandan ise yazında örgütsel vatandaşlık davranışının öncüllerini ve sonuçlarını belirlemeye yönelik çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Ancak yazında gelecekteki ve anlık sonuçları önemseme tutumunun ÖVD ile ilişkisini ele alan bir çalışma bulunmamaktadır. Bu çalışma ile alandaki söz konusu boşluğun doldurulması amaçlanmıştır.

Çalışmanın araştırma sorusu “gelecekteki sonuçları önemseme ve anlık sonuçları önemseme tutumunun ÖVD ile ilişkili olup-olmadığı” üzerinedir.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **2.1. Gelecekteki sonuçları önemseme**

Gelecekteki sonuçları önemseme tutumu, bireylerin mevcut davranışlarının gelecekte oluşacak sonuçlara odaklanmasını kapsayan bir kişilik özelliği olarak tanımlanmaktadır (Strathman vd., 1994). Bu kişilik özelliği, bireylerin geleceği şekillendirmek için bugünkü davranışlarını gözden geçirmesini sağlamaktadır. Diğer bir ifadeyle, bu tutum, alınan kararlar neticesinde gösterilen davranışların geleceğin belirlenmesine katkıda bulunduğunu öngörmektedir (Orbell vd., 2004).

### **2.2. Anlık sonuçları önemseme**

Anlık sonuçları önemseme ise, bireylerin davranışsal eylem gerektiren bir kararla karşı karşıya kaldığında aceleci ve kısa vadeli sonuçlara odaklandıklarını ve bu doğrultuda harekete geçtiklerini öngörmektedir (Khachatryan vd., 2013). Gelecekteki sonuçları önemseyen bireyler geleceklerine yön verecek uzun vadeli planlara odaklanırken, anlık sonuçları önemseyen bireyler en az çaba ve zaman harcayarak sonuca ulaşmaya çalışmaktadırlar (Strathman vd., 1994).

### **2.3. Örgütsel vatandaşlık davranışı**

Gönüllülük esasına dayalı olarak sergilenen davranışları açıklamada kullanılan örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) kavramı, sosyal ve psikolojik anlamda örgüt ortamına



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

katkı sağlayan (Lievens ve Anseel, 2004), biçimsel ve resmi iş tanımlarının ötesinde bir anlam içererek etkili ve verimli bir örgüt ortamının geliştirilmesine hizmet eden (Organ, 1997) ve herhangi bir ödül beklentisi olmaksızın samimi ve istekli olarak sergilenen (Sezgin, 2005) davranışları tanımlamak ve açıklamak için kullanılır. Örgütlerde tanımlı ödül sisteminde doğrudan yer almasa da, ÖVD organizasyonların etkinlik ve verimliliğine katkıda bulunan, zorlamak ya da emretmeksizin isteğe bağlı olarak sergilenen davranışlardır (Avcı, 2015).

### 3. Araştırmanın Yöntemi

Gelecekteki ve anlık sonuçları önemseme tutumunun örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) ile ilişkisini belirlemek amacıyla Türkiye'nin farklı şehirlerinde ve özel sektör alanında çalışan 126 öğretmenden kolayda örnekleme yöntemi ve online anket tekniği aracılığıyla veri toplanmıştır. Verilerin analizlere hazır hale getirilmesi için yapılan kayıp değer ve uç değer analizi neticesinde 3 adet anket formu gözlem dışı bırakılmıştır. Veri setindeki nihai katılımcı sayısı 123'tür ( $n=123$ ).

Veri setindeki muhtemel ortak yöntem sapması problemini kontrol etmek üzere Harman'ın tek faktör testi kullanılmıştır. Döngüsüz faktör analizi aracılığıyla analize tabi tutulan tüm ifadeler tek boyutta toplanmayarak 6 kırılımdan oluşan çok boyutlu bir yapı sergilemiş ve ilk faktör toplam varyansın çoğunluğunu değil, %27'sine tekabül eden düşük bir kısmını açıklamıştır. Buna göre elde edilen verilerde ortak yöntem sapması probleminin olmadığı bulgulanmıştır (Podsakoff vd., 2003).

Normal dağılım analizi için her bir ifadeye uygulanan çarpıklık-basıklık testinde en büyük çarpıklık değeri 1.16, en büyük basıklık değeri ise 1.32 çıkmıştır. Çarpıklık-basıklık değerleri  $\pm 1.5$  eşik değerlerinin içerisinde olduğu için verilerin normal dağılım gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır (Tabachnick ve Fidell, 2013). Bu sebeple araştırmada parametrik analizler kullanılmıştır.

#### 3.1. Örneklem

Türkiye'nin farklı şehirlerinde ve özel sektör alanında çalışan 123 öğretmenden oluşan katılımcıların çoğunluğu kadın (%64.2), 28-38 yaş aralığında (%47.2), evli (%53.7),



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

lisans düzeyinde eğitilmiş (%72.4), 2000-3000 TL aralığında gelire sahip (%36.6) ve toplam çalışma süresi 2-8 yıl aralığında (%43.9) olan çalışanlardan oluşmaktadır.

### 3.2. Ölçekler

Çalışanların gelecekteki ve anlık sonuçları önemseme tutumunu ölçmek için Strathman ve arkadaşları (1994) tarafından geliştirilen, Dalğar ve arkadaşları (2011) tarafından Türkçeye uyarlanan ve 12 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçek beşli Likert ile puanlandırılmıştır (1=Nadiren, 5=Her zaman).

Örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmek için ise DiPaola ve Hoy (2005) tarafından okullardaki ÖVD'yi ölçmek üzere geliştirilen, Fettahlıoğlu ve Koca (2015) tarafından Türkçeye uyarlanan ve 12 ifadeden oluşan ölçekten faydalanılmıştır. Ölçek beşli Likert ile puanlandırılmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum).

## 4. Bulgular

### 4.1. Geçerlilik analizi

Kullanılan ölçeklerin yapısal geçerliliğini belirlemek üzere yapılan keşfedici faktör analizinde (KFA) araştırmada kullanılan üç ölçek aynı anda analize tabi tutulmuştur. KFA neticesinde, örneklem yeterlilik değeri (KMO=0.84) örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğunu göstermektedir. Barlett küresellik testinin anlamlı olması [ $\chi^2_{(210)}=1348.127$ ,  $p<0.001$ ] maddeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizi için uygun olduğuna işaret etmektedir (Hair vd., 2010; Gürbüz ve Şahin, 2017). Faktörlerin toplam varyansın %56.87'sini açıkladığı ve ifade faktör yüklerinin 0.55-0.88 aralığında olduğu tespit edilmiştir. Faktörlerin açıklama oranları sırasıyla; ÖVD %30,92, anlık sonuçları önemseme %14.78, gelecekteki sonuçları önemseme %11.71 şeklindedir.

Ölçeklerin faktör yapılarının sağlamasını yapmak üzere gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizinde (DFA) ÖVD ölçeği için uyum iyiliği değerleri:  $\chi^2/df=1.69$ , GFI=0.91, AGFI=0.85, CFI=0.97, NFI=0.93, TLI=0.95, RMSEA=0.076, RMR=0.04'tür. Anlık sonuçları önemseme ölçeği için uyum iyiliği değerleri:  $\chi^2/df=1.04$ , GFI=0.97, AGFI=0.94, CFI=0.99, NFI=0.96, TLI=0.99, RMSEA=0.01, RMR=0.04'tür. Gelecekteki sonuçları önemseme ölçeği için uyum iyiliği değerleri:  $\chi^2/df=1.44$ ,



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

GFI=0.99, AGFI=0.94, CFI=0.99, NFI=0.98, TLI=0.97, RMSEA=0.06, RMR=0.03'tür. DFA bulgularına göre tüm ölçeklerin uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir düzeydedir (Gürbüz ve Şahin, 2017).

### 4.2. Güvenilirlik analizi

Kullanılan ölçeklerin içsel tutarlılıklarını belirlemek üzere Cronbach's Alpha yöntemi ile güvenilirlik analizi yapılmıştır. ÖVD, anlık sonuçları önemseme ve gelecekteki sonuçları önemseme ölçeklerine yönelik Cronbach's Alfa değerleri sırasıyla;  $\alpha=0.92$ ,  $\alpha=0.80$ ,  $\alpha=0.72$ 'dir. Alfa değerlerine göre içsel tutarlılıklar güvenilir ( $\alpha>0.70$ ) düzeydedir (Nunnally, 1978).

### 4.3. Tanımlayıcı istatistikler ve korelasyon analizi

Araştırma değişkenlerinin düzeyleri ile birlikte değişme yönlerini ve şiddetlerini belirlemek üzere tanımlayıcı istatistik ve korelasyon analizi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 1'de görülmektedir.

**Tablo 1: Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyonlar**

| Değişkenler |                                | Ort. | S.S. | 1           | 2            | 3 |
|-------------|--------------------------------|------|------|-------------|--------------|---|
| 1           | Gelecekteki Sonuçları Önemseme | 3.62 | 0.86 | 1           |              |   |
| 2           | Anlık Sonuçları Önemseme       | 2.17 | 0.83 | -0.27**     | 1            |   |
| 3           | Örgütsel Vatandaşlık Davranışı | 3.79 | 0.74 | <b>0.02</b> | <b>-0.00</b> | 1 |

p<0.05 için \*, p<0.01 için \*\*

Tanımlayıcı istatistik analizine göre gelecekteki ve anlık sonuçları önemseme ile ÖVD genel itibarıyla orta düzeydedir. Korelasyon analizi neticesinde gelecekteki ve anlık sonuçları önemseme ile ÖVD arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamsız çıkmıştır ( $p>0.05$ ). Buna göre gelecekteki sonuçları önemseme ve anlık sonuçları önemseme tutumlarının ÖVD ile ilişkili olmadığı söylenebilir.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışma ile Planlı Davranış Teorisi'nden (1985) hareketle gelecekteki sonuçları önemseme ve anlık sonuçları önemseme tutumlarının örgütsel vatandaşlık davranışı



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

(ÖVD) ile ilişkisini belirlemek amaçlanmıştır. Nicel araştırma yöntemiyle yürütülen çalışmada geçerlilik ve güvenilirlik koşulları sağlandıktan sonra söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesi için korelasyon analizi kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda gelecekteki sonuçları önemseme ve anlık sonuçları önemseme tutumlarının ÖVD ile ilişkili olmadığı tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında yapılan analizlerde özel sektör öğretmenlerinin gelecekteki ve anlık sonuçları önemseme tutumuna sahip oldukları ve ÖVD sergiledikleri belirlenmiştir. Ancak sergilenen ÖVD'nin gelecekteki ve anlık sonuçları önemsemekten kaynaklanmadığı tespit edilmiştir.

Araştırma sonuçları çalışmanın kuramsal dayanağını teşkil eden Planlı Davranış Teorisi'yle (1985) örtüşmemektedir. Çünkü çalışanlar ÖVD sergiledikleri halde bunun gelecekteki ve anlık sonuçları önemsemeye bağlı olmadığı bulgulanmıştır. Araştırmadan beklenen sonuçların elde edilememesinin nedenleri insan davranışlarını açıklamakta sıklıkla kullanılan kuramlar olan Sosyal Kimlik Teorisi (1979) ve Kişi-Örgüt Uyumu Teorisi (1971) ile açıklanabilir. Çünkü Sosyal Kimlik Teorisi'ne göre özsaygıları yüksek olan insanlar örgütle psikolojik bir bağ kurmakta ve ÖVD sergileyebilmektedirler (Ateş, 2017). Kişi-Örgüt Uyumu Teorisi'ne göre ise örgütü ile uyumlu olduğunu algılayan çalışanlar ÖVD gösterebilmektedirler (Çalışkan, 2017). Çalışmanın örnekleminin özel sektör öğretmenleri olduğu dikkate alındığına bu teorilerin çalışmanın sonucunu desteklemesi olasıdır.

Araştırmanın sadece öğretmenlerden oluşan bir örnekleme odaklanması çalışmanın bir kısıtıdır. Gelecek dönem araştırmalarında başka meslek grupları dikkate alınarak farklı sonuçlara ulaşılabilir. Ayrıca yapılacak araştırmalarda çalışanların kişilik özelliklerinin de incelemeye dahil edilmesiyle daha açıklayıcı bulgular elde edilebilir.

### Kaynakça

Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: A theory of planned behavior. Julius Kuhl & Jürgen Beckmann (Ed.) *Action control* içinde (s. 11-39), Berlin, Heidelberg: Springer.





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- Avcı, A. (2015). Örgütsel vatandaşlık davranışları: kavramsal gelişimi ve eğitim örgütleri açısından etkileri. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12-2(24), 11-26.
- Ateş, F. (2017). 3. bölüm. Ö. Turunç & H. Turgut (Ed.), *Yönetim ve strateji: 101 teori ve yaklaşım* içinde (s. 125-159). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çalışkan, A. (2017). 5. bölüm. Ö. Turunç & H. Turgut (Ed.), *Yönetim ve strateji: 101 teori ve yaklaşım* içinde (s. 125-159). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Dalğar, H., Alparslan, A. M., & Binici, Ö. (2012). Gelecekteki/anlık sonuçları önemseme, kişilik özelliğinin kredi kullanma tercihleri ile ilişkisine yönelik bir araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 7(13), 315-325.
- DiPaola, M. F., Tarter, C. J., & Hoy, W. K. (2005). Measuring organizational citizenship in schools: The OCB Scale. W. K. Hoy & C. Miskel (Ed.), *Educational Leadership and Reform* içinde (s. 319-342). Greenwich, CN: Information Age
- Fettahhoğlu, Ö. O., & Koca, N. (2015). Örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık ilişkisinde örgütsel desteğin düzenleyici etkisi. *Sosyal Bilimler Dergisi (SOBİDER)*, 2(4), 1-10.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2017). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Babin, B. J., & Black, W. C. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (7th Edition). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Khachatryan, H., Joireman, J., & Casavant, K. (2013). Relating values and consideration of future and immediate consequences to consumer preference for biofuels: A three-dimensional social dilemma analysis. *Journal of Environmental Psychology*, 34, 97-108.
- Lievens, F., & Anseel, F. (2004). Confirmatory factor analysis and invariance of an organizational citizenship behaviour measure across samples in a dutch speaking context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 299-306.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York, London: McGraw-Hill
- Orbell, S., Perugini, M., & Rakow, T. (2004). Individual differences in sensitivity to health communications: Consideration of future consequences. *Health Psychology, 23*(4), 388–396.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance, 10*(2), 85-97.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879.
- Sezgin, F. (2005). Örgütsel vatandaşlık davranışları: Kavramsal bir çözümleme ve okul açısından bazı çıkarımlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 25*(1), 317-339.
- Strathman, A., Gleicher, F., Boninger, D. S., & Edwards, C. S. (1994). The consideration of future consequences: Weighing immediate and distant outcomes of behavior, *Journal of Personality and Social Psychology, 66*(4), 742–752.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (sixth ed.) Boston: Pearson.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. *The Social Psychology of Intergroup Relations, 33*(47), 74.
- Tom, V. R. (1971). The role of personality and organizational images in the recruiting process. *Organizational Behavior and Human Performance, 6*(5), 573-592.



## İŞ DOYUMU VE ÖRGÜTSEL ADALET, ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLER Mİ? PERAKENDE SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

**Murat AYDINAY**

*Mersin Üniversitesi, murataydinay@gmail.com*

**Prof. Dr. Ayşehan ÇAKICI**

*Mersin Üniversitesi, aysehancakici@mersin.edu.tr*

### Özet

Bu çalışmanın amacı aile işletmelerinde iş doyumu ve örgütsel adalet algısının, örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemektir. Bu amaç doğrultusunda perakende mağazacılıkta faaliyet gösteren, toplam 110 çalışanı olan bir aile işletmesinden literatüre dayalı geliştirilen bir anket ile veriler toplanmıştır. Anket 2018 yılı Nisan ayında yüz yüze uygulanmış ve toplam 101 geçerli anket elde edilmiştir. Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistiklerin yanı sıra, regresyon analizinden yararlanılmıştır. Analiz sonucun aile işletmelerinde; örgütsel adalet algısının iş doyumunu olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca, örgütsel adalet algısı ve iş doyumunun da örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Bu doğrultuda mağaza sahip ve yöneticilerine, çalışanların iş doyumu ve bağlılığının artırılması ile adalet algı düzeylerinin yüksek tutulmasının prensip haline getirilmesi ve özellikle sahiplerinin çalışanlarıyla zaman zaman iletişim kurmaya özen göstermeleri önerilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** *İş doyumu, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, aile işletmesi*

### 1. Giriş

Araştırmanın amacı, aile işletmelerinde iş doyumu ve örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılığa etkisini incelemektir. Araştırma kapsamında, sıkça daha büyük firmalarda incelenen bu konuların faaliyet konusu mağazacılık olan orta ölçekli bir aile işletmesi özelinde ne şekilde gerçekleştiği belirlenmek istenmiştir.

Literatürde; örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş doyumu kısmen büyük ve kurumsal işletmelerde sıkça çalışılan kavramlardır (Erkuş, Turunç ve Yücel, 2011; Aliyeva, 2013;



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Bağcı, 2013; Arı, Altın Gülova ve Köse, 2017; Astar, Bahadır ve Umutlu, 2018; Behlül, Bahadır ve Bayraktar, 2018). Bununla birlikte, perakende mağazacılıkta üç kavramı birlikte ele alan çalışma, tespit edilebildiği kadarıyla bulunmamaktadır. Dolayısıyla çalışmanın, KOBİ niteliğindeki aile işletmeleri alan yazınına bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışma, merkez nüfusu 1 milyon olan bir şehirde, 44 yıldır faaliyet gösteren, yerelde güçlü bir marka imajına sahip ve tekstil sektöründe perakendeci olarak faaliyet gösteren, kurucu sahip ile ikinci kuşak olan beş kardeşin birlikte yönettiği bir aile işletmesinin çalışanları üzerinde yapılmıştır. Dolayısıyla çalışma, ilerleyen süreçte kurumsal bir yapıya dönüşme olasılığı bulunan bu tarz işletmelerde insan davranışlarını anlama ve yönetmede uygulamacılara katkı verebilir. Bu bağlamda çalışma, yöneticilerin, önemli örgütsel davranış konuları olan adalet, bağlılık ve iş doyumu konularına dikkat çekmesi bakımından, uygulamacılara katkıda bulunma potansiyeli taşımaktadır.

## 2. Kuramsal Çerçeve ve Hipotezler

**2.1.1. Örgütsel Adalet:** Adams'ın Eşitlik Teorisi'ne bağlı olarak geliştirilen bu kavram, bir bireyin çalıştığı iş ortamı üzerinden geliştirdiği eşitlik veya eşitsizlik algısı olup, temelde dürüst ve hakkaniyetli olmaya atıfta bulunmaktadır (Greenberg, 2011; Ceylan, Dinç, 2008).

Örgütsel adalet kavramı 3 temel boyuttan (dağıtım, işlemsel ve etkileşimsel adalet) oluşmaktadır. **Dağıtım Adaleti**; elde edilen çıktıların dağıtımının hakkaniyetli yapıldığına dair, **İşlemsel Adalet**; çalışma koşulları ve performans değerlendirme gibi süreçlerin hakkaniyetli yapıldığına dair, **Etkileşimsel Adalet** ise yöneticilerin alınan kararları bireylere nasıl aktardığı, tavrının nasıl olduğu ve bu kararların nasıl uygulandığına dair geliştirilen algıdır (Greenberg, 1990, Irak, 2004; Robbins ve Judge, 2012).

**2.2. İş Doyumu:** Bir bireyin işiyle ilgili deneyimine bağlı olarak geliştirdiği tutumların toplamı olup, bu tutumların olumlu ya da olumsuz olmasına göre şekillenen algıdır (Kirel, 1999; Fisher, 2000). Bu kavram temelde içsel ve dışsal doyum olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır. **İçsel Doyum**; cinsiyet, yaş, çalışma süresi, eğitim düzeyi,



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

statü, saygınlık, kişilik ve yetenek gibi bileşenlere bağlı olarak gelişen algıdır. **Dışsal Doyum** ise fiziksel özellikler, ücret, terfi, takdir, çalışma arkadaşları, ast-üst ilişkileri, kariyer planı ve iletişim gibi süreçlere bağlı olarak gelişen algıdır (Weiss, Dawis, England ve Lofquist, 1967; Eroğlu, 2007; Samadov, 2006).

**2.3. Örgütsel Bağlılık:** Allen ve Meyer ile (1990) özdeşleştirilen bu kavram bir çalışanın, kendini örgütüyle ve örgütünün amaçlarıyla özdeşleştirerek faaliyetlerinde gönüllü süreklilik göstermesidir (Robbins ve Judge, 2012). Allen ve Meyer'e göre (1990) örgütsel bağlılığın 3 boyutu (duygusal, devam ve normatif bağlılık) bulunmaktadır. **Duygusal Bağlılık;** bir bireyin kendi isteğiyle örgütüne gönülden bağlanmasıdır. **Normatif Bağlılık;** bireyin sorumluluk ve etik kaygılar temelinde örgüte bağlanmasıdır. **Devam Bağlılığı;** bireyin örgütten ayrılması durumunda, karşılaşacağı güçlüklerden kaçınmayı tercih etmesine bağlı gelişen özdeşimdir.

Yukarıda kavramlara dair yapılan açıklamalar ele alındığında bireylerin adalet, bağlılık ve doyum gibi temel kavramlar arasında ilişkisel bir tutum geliştirdiğini ve var olduğu örgütte faaliyetlerini sürdürebilmesi için bu bileşenleri başat olarak gördüğünü söylemek mümkündür. Bu doğrultuda bir bireyin öncelikle var olduğu örgütü adil olarak addetmesi ve buna bağlı olarak diğer süreçlere odaklanması ilk adım olarak değerlendirilebilmektedir. Öyle ki kavramlar arasında etki derecesine göre bir sıralama yapıldığında bir bireyin öncelikle örgütü adil olarak görmesi, buna bağlı olarak tatmin duygusu yaşaması ve örgütle özdeşleşmeyi tercih etmesi makul görünmektedir. Bu sebeple öncelikle bir çalışanın sahip olduğu örgütsel adalet algısının onun iş doyum düzeyini etkileyebileceği düşünülmektedir. Bu etkiye bağlı olarak kişinin adalet ve doyum algısı yüksek ya da etkileşim içindeyse, bu çalışanın örgüte bağlılık göstermesi muhtemel sonuçlar arasında yer alacaktır. Alan yazınındaki mevcut çalışmaların bir kısmı da bu ilişkiyi desteklemektedir. Örneğin Özmen ve Kahraman'ın (2017) aile işletmelerinde yaptığı çalışma sonucunda iş doyumunun örgütsel bağlılığı yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Öte yandan Aliyeva'ya göre (2013) örgütsel adalet algısı ile iş doyumunu (içsel ve dışsal doyum olmak üzere) arasında anlamlı ilişki vardır. Arı, Altın Gülova ve Köse ise (2017) örgütsel bağlılık ile örgütsel adalet ilişkisine dikkat çekmiş ve aralarında pozitif bir ilişkinin olduğunu göstermiştir. Söz konusu ilişkiler ışığında oluşturulan hipotezler ise aşağıdaki gibidir:

H1:Aile işletmelerinde örgütsel adalet algısı, iş doyumunu olumlu yönde etkiler.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

H2:Aile işletmelerinde örgütsel adalet algısı ve iş doyumu, örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkiler.

### 3. Yöntem

Tanımlayıcı türde tasarlanan araştırmada veriler, literatüre dayalı olarak geliştirilen bir anket ile toplanmıştır. Ankette demografik soruların yanı sıra üç adet ölçek bulunmaktadır. İş doyumu, Minnesota İş Doyumu Ölçeği (Weiss, David, England ve Lofquist, 1967; Baycan, 1985; Çam, Akgün, Babacan, Bilge ve Keskin, 2005) kullanılarak belirlenmiştir. 20 maddeli ölçeğin 12 maddesi içsel doyumu, 8 maddesi dışsal doyum ile ilgilidir. Toplam puanın madde sayısına bölünmesiyle genel doyum hesaplanmaktadır. Bu ölçekte maddelerin tepki kategorileri “1=Hiç memnun değilim,...,5=Çok memnunum” şeklinde derecelendirilmiştir. Çalışanların örgütsel bağlılıkları Meyer ve Allen (1990) tarafından geliştirilen, Türkçe uyarlaması Wasti (1999) tarafından yapılan 32 maddelik ölçek ile tespit edilmiştir. Ölçekte duygusal bağlılık 9, devam bağlılığı 9 ve normatif bağlılık 14 madde ile ölçülmektedir. Bu ölçekte 3 madde ters kodludur. Genel kurumsal adalet algısı ise, Ambrose ve Schminke (2009) tarafından geliştirilen ve 6 maddeli ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin 2 maddesi ters kodludur. Örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet ölçeklerinde tepki kategorileri 5’li Likert derecelemesine (1=Kesinlikle Katılmıyorum,...,5=Kesinlikle Katılıyorum) tabi tutulmuştur.

Araştırmanın genel evrenini aile işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır. Çalışma evreni ise, Mersin’de 44 yıldır faaliyet gösteren 110 çalışanı bulunan orta ölçekli bir aile işletmesi oluşturmaktadır. Aile işletmesi, aileden bir girişimcinin iş kurduğu, aile üyelerinin yönetimde söz sahibi olduğu ve aile kültürünün işe yansıdığı kurumsal ve sosyal bir yapıdır (Fındıkçı, 2007). Tek bir işletme seçilmesinin nedeni, bağlılık ve adalet algısının, kurum kültürleriyle yakından ilişkili olmasıdır. Birbirinden bağımsız birden fazla aile işletmesi seçilmiş olsaydı, geçerli veri elde etmede sıkıntılar yaşanabilecekti. 10-30 Nisan 2018 tarihleri arasında yapılan yüz yüze anket uygulamasıyla, toplam 110 çalışanın 101’inden anket elde edilmiştir. Dolayısıyla çalışma evreninin temsil oranı % 92’dir.

Verilerin analizinde; tanımlayıcı istatistiklerin yanı sıra, güvenilirlik ve regresyon analizinden yararlanılmıştır. Ölçeklerin güvenilirlikleri boyutlar itibariyle madde





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

analizine tabi tutularak yapılmıştır. Madde analizinde; madde-toplam korelasyonların +0,250'nin altında olmamasına, çoklu açıklayıcılık katsayısının 0.300'ün üstünde olmasına ve iç tutarlılık katsayısı olarak Cronbach Alfa'nın 0,600'den büyük olmasına özen gösterilmiştir. Bu kurallara uymayanlar ilgili boyutlardan çıkarılarak, geriye kalan maddeler toplanmış ve madde sayısına bölünerek, ilgili boyutun ortalaması elde edilmiştir. Ayrıca boyutların ortalamalarından yararlanarak genel doyum ve örgütsel bağlılık puanları elde edilmiştir. Genel doyum ölçeğinin ortalaması 3,6594 olup; alfa 0,927'dir. 26 maddeli örgütsel bağlılığın alfa katsayısı 0,937'dir. 4 maddeli örgütsel adalet ölçeğinin ortalaması 3,6634 olup; güvenirlik katsayısı 0,899'dur. Boyutlar itibarıyla en küçük güvenirlik katsayısı 0,785'tir. Dolayısıyla verilerin güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

### 4. Bulgular

Hipotezlerin test edilmesinde regresyon analizinden yararlanılmıştır. Yapılan analiz, örgütsel adalet algısının genel iş doyumunu olumlu yönde ( $F_{1,99}$ : 55,000;  $p < 0,0001$ ;  $t$ : 7,416;  $p < 0,0001$ ;  $R$ : 0,598;  $R^2$ : %35,2) etkilediğini ortaya koymuştur. Örgütsel adalet algısındaki bir birimlik artış, genel iş doyumunda 0,598 birimlik artışa yol açmakta ve iş doyumundaki değişimin %35,7'sini açıklamaktadır. Böylece birinci hipotezin mevcut verilerle desteklendiği ortaya çıkmaktadır.

İkinci hipotez için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Analiz, modelin ( $F_{2,98}$ : 26,560;  $p < 0,0001$ ;  $R$ : 0,593;  $R^2$ : 35,2; düzeltilmiş  $R^2$ : %33,8; minimum tolerans: 0,643; maksimum VIF: 1,556; maksimum koşul indeksi: 13,826) geçerli olduğunu ortaya koymuştur. Genel doyumdaki bir birimlik artış ( $t$ : 3,699;  $p < 0,0001$ ), örgütsel bağlılığı 0,375 birim artırırken; örgütsel adalet algısındaki ( $t$ : 2,824;  $p < 0,006$ ), bir birimlik artış ise 0,287 birimlik bir artışa yol açmaktadır. Dolayısıyla ikinci hipotezin de desteklendiği ortaya çıkmaktadır.

### 5. Sonuç ve Tartışma

Analizler sonucunda elde edilen bulgular ile mevcut alanyazınındaki bulgular karşılaştırıldığında bazı benzerliklerden söz etmek mümkündür. Birinci hipotezimiz aile işletmelerinde örgütsel adalet ile iş doyumları arasındaki bir ilişkinin varlığına dikkat çekmiştir. Bu anlamda perakende mağazacılıkta faaliyet gösteren aile işletmelerinden elde edilmemiş olsa da Aliyeva'nın (2013) örgütsel adalet ile iş doyumları arasında





## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

bulduğu ilişki ile Eker'in (2006) örgütsel adaletin boyutlarıyla, iş doyumu arasında bulduğu ilişki çalışmamızın sonucuyla direkt benzerlik göstermektedir.

Çalışmamız sonucunda elde edilen bir diğer bulgu ise aile işletmelerinde örgütsel adalet algısı ve iş doyumunun, örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediğini doğrulamıştır. Bu anlamda öncelikle Özmen ve Kahraman'ın (2017) aile işletmelerinde yaptığı ve iş doyumunun örgütsel bağlılığı yordadığı sonucunu elde ettikleri çalışma önemli bir benzerliğe vurgu yapmaktadır. Öte yandan aile işletmelerinden elde edilmemiş olsa da benzer ilişkiye Çelik Keleş (2006), Samadov (2006) ile Sığmaz da (2017) ulaşmışken; Sönmez ise (2017) iş doyumu ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki elde etmiştir. Bazı çalışmalar ise bu değişkenler arasında ters ilişkiye dikkat çekmiştir. Örneğin Ay, Alper, Brican ve Öncül'e göre (2015) örgütsel bağlılık boyutlarının, iş doyumu üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Öte yandan örgütsel adalet ve bağlılık arasındaki ilişkinin varlığını destekleyen bazı farklı çalışmalar da mevcuttur. Örneğin; Bağcı (2013), Çökük (2013) ve Karavardar'a göre (2015) örgütsel adalet boyutlarının, örgütsel bağlılık üzerinde bir etkisi varken; Şentürk ise (2014) sadece dağıtımsal adalet algısının anlamlı bir etkisine ulaşmıştır.

Belirtildiği üzere çalışmanın ikinci hipotezinde değişkenler arasındaki ilişki bir bütün olarak ele alındığında Astar, Bahadır ve Umutlu (2018) ile Behlül, Bahadır ve Bayraktar'ın yaptığı (2018) çalışma sonucunda örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve iş doyumu arasında anlamlı bir ilişkiye ulaşılmıştır. Görgülüer ise (2013) yüksek düzeyde örgütsel adalet algısı ve iş doyumunun örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediğini dile getirmiştir. Öte yandan bazı çalışmalar ise bu değişkenler arasında aracı ilişkilere değinerek açıklama yapmıştır. Örneğin; Erkuş, Turunç ve Yücel'e göre (2011) etkileşimsel adalet, çalışanların örgütsel bağlılığını içsel ve dışsal iş doyumu aracılığıyla etkilemiştir. Dağıtımsal ve işlemsel adaletin örgütsel bağlılık üzerinde herhangi bir etkisine ulaşılmamışken; dağıtımsal ve etkileşimsel adalet dışsal doyum; etkileşimsel adalet ise içsel iş doyum üzerinde pozitif ve anlamlı yönde bir etki göstermiştir.

Araştırma bulguları ışığında genel bir değerlendirme yapıldığında; araştırma yapılan aile işletmesinde çalışanların örgütsel adalet algıları yüksek düzeydeyse, iş doyumları da yüksek bir düzeyde olmaktadır. Ayrıca, çalışanlarda hem adalet algısı hem de iş doyumu yüksek düzeydeyken, örgütsel bağlılıkları da yüksek olmaktadır. Mağazacılık sektöründe ve özellikle de aile işletmesi olan bir örgüt bağlamında düşünüldüğünde;



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

örgütsel adalet, bağlılık ve iş doyumunun yüksek olması ve bunun devamlılığı önemlidir. Söz edilen bileşenlerin temel prensip olarak görülmesi, işletmeye, çalışanlara ve müşterilere olumlu yansıyacaktır.

Bu bağlamda şu değerlendirmeler yapılabilir. Birçok ülkede olduğu gibi bizim ülkemizde de aile işletmelerinin süreklilik gösterme oranları düşük seviyelerdedir. Bu sebeple özellikle bir aile işletmesi değişim ve yenilenmenin hızlı olduğu mağazacılık sektöründe sürekliliğini sadık bir müşteri kitlesi yaratarak devam ettirmek istiyorsa, çalışanlarının bu işletmeyi adil görüp bağlanmasını ve yaptığı işle tatmin olmasını temel prensip haline getirmelidir. Diğer yandan, ülkemiz genelinde bakıldığında perakende mağazacılık alanında faaliyet gösteren aile işletmelerinin çoğunluğunun küçük ya da orta ölçekli işletmeler olduğunu söylemek mümkündür. Bu büyüklükteki işletmelerde ise çalışanlar arasındaki olumlu ya da olumsuz algıların işletmede daha hızlı ve kolay yayılması ve bu genel kanının onların yaptıkları işe yansması olasılığı yüksektir. Öte yandan tatmin edilmiş, adalet algısı üst düzeyde tutulmuş ve bağlılık gösteren bir çalışan profilini elde etmek, mağaza müşterileri açısından da hayati bir önem taşımaktadır. Çünkü birebir servis yapmanın olmazsa olmaz varsayıldığı bu işletmelerden memnun ayrılan bir müşterinin, sonraki gelişinde onunla ilgilenen çalışana yeniden yönelmesi ve özellikle onu tercih etmesi olasıdır. Hatta perakende mağazacılık sektöründe geldikleri zaman onlarla ilgilenen çalışanı bir daha göremedikleri için o işletmeyle ticari bağına kesen birçok müşteriye de sıklıkla rastlanmaktadır. Bu durumda perakende mağazacılıkta faaliyet gösteren bir aile işletmesi çalışanlarını tatmin edecek bileşenleri dikkate alıp, çalışanların adalet duygusunu zedeleyecek tutumlardan kaçınır ve onların bağlılığı için ortam koşullarını oluşturursa; “süreklilik gösteren çalışanlarla”, “süreklilik gösteren sadık müşteri” ve “Süreklilik gösteren ve kazanan bir aile işletmesi” olmayı başaracaktır.

Çalışanların sürekliliğini sağlama ve işten ayrılma oranını düşürmenin, öncelikle maddi göstergelerle ilişkili olduğu düşünülse de, aslında aile işletmelerinde bu durumun gerçekliği biraz farklılık göstermektedir. Şöyle ki; yukarıda da değinildiği üzere aile işletmelerinin birçoğunun sahip olduğu ölçek yapısından dolayı çalışanlar arasındaki ilişkinin daha sıkı olması gibi, çalışanlar ile işverenler arasındaki ilişki de büyük ölçekli işletmelerden farklı olmaktadır. Bu sebeple çalışanların tatmin kaynağının çoğunluğunu aradığı, işletmenin genelinden önce kendisine/kendilerine bağlılık gösterdiği ve



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

onu/onları adaletin dağıtıcısı olarak gördüğü işverenlerin tutumları oldukça büyük bir paya sahiptir. Örneğin; maaşına yapılan bir zam ya da çalışma saatlerinde yapılan bir iyileştirme ile işverenlerin çalışanlara gün içinde küçük jestler yapması ya da bir işletme pikniği düzenleyip sadece onlarla vakit geçirmek amacıyla orada olduğunu hissettirmesi durumu karşılaştırıldığında, bir aile işletmesi özelinde çalışanların birçoğunun nicel göstergelerdense bu tür tutumlardan tatmin olduğunu söylemek mümkündür. Bu tespit anket yapılırken çalışanlarla birebir yapılan sohbetlere dayalı olarak yapılmıştır. Bu sebeple aile işletmelerinde her ne kadar profesyonel yöneticilere yer verilse de, işverenlerin çalışanlarla iletişim kurmalarının kaçınılmaz olması, onlara ilave bir sorumluluk yüklemektedir.

### Kaynakça

- Aliyeva, A. (2013). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*.
- Allen, N., J. ve Meyer, J., P. (1990). The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization. *Journal of Occupational Psychology* , 63, s1-18.
- Ambrose, M., L. ve Schminke, M. (2009). The role of overall justice judgments in organizational justice research: a test of mediation. *Journal of Applied Psychology*, 2, 491-500.
- Arı, M., Altın Gülova, A. ve Köse, S. (2017). Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel Bağlılık Davranışının İlişkisi: Bir Sağlık Kuruluşunda Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 10(1), 43-51.
- Astar, M., Bahadır, E. ve Umutlu, F. (2018). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Etkisi, *FSM İlmî Araştırmalar İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, (11): 121-136.
- Ay, A., Alper, A., Bircan, H. ve Öncül, M.S. (2015). Örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerindeki etkisine yönelik bir çalışma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8, 38.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Bağcı, Z. (2013). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9, Sayı 19.
- Baycan, A. (1985). Analysis of Several Aspects of Job Satisfaction Between Different Occupational Groups. *Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*,
- Behlül, S., Bahadır, E. ve Bayraktar, Ö. (2018). Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Hastane Çalışanların Bağlamında İncelenmesi: Kuzey Kıbrıs Örneği. *Social Sciences Studies Journal (SSSJournl)*, 4, 18.
- Ceylan A. ve Dinç A. (2008). Kaçak Elektrik Kullanılmasına Karşı Elektrik İdaresi Çalışanı Tutumunun Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi ve İllere Göre Farklılıklar. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 22, Sayı 2, ss.125- 139.
- Çam, O., Akgün, E., Babacan, G., A., Bilge, A. ve Keskin, G., Ü. (2005). Bir Ruh Sağlığı ve Hastalıkları Hastanesinde Çalışan Hekim ve Hemşirelerin Klinik Ortamlarını Değerlendirmeleri İle İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, S.6, ss. 213-220.
- Çelik Keleş, H.,N. (2006). İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin ilaç üretim ve dağıtım firmalarında yapılan bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi*.
- Çökük, S. (2013). Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Konya İlindeki Özel Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*.
- Eker, G. (2006). Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*.
- Erkuş, A., Turunç, Ö. ve Yücel, R. (2011). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerde İçsel ve Dışsal İş Tatmininin Aracılık Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Nisan 2011, 6(1), 245- 270.
- Eroğlu, F. (2007). Davranış Bilimleri. *Beta Basım Yayım Dağıtım*, 8. Baskı, İstanbul.
- Fındıkçı, İ. (2007). Aile Şirketleri, Alfa Yayınları: İstanbul



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Fisher, C. (2000). Mood and Emotions While Working: Missing Pieces of Job Satisfaction? *Journal of Organizational Behavior*, 185-202.
- Görgülüer, A.,A. (2013). Örgütsel Adalet ve İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Niğde üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü yüksek lisans tezi*.
- Greenberg J., (2011). Behavior in Organizations, *Pearson Education Limited*.
- Irak, D.,U. (2004). Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu. *Türk Psikoloji Yazıları*, Cilt: 7, Sayı: 13, ss. 25-43.
- Karavardar, G. (2015). Örgütsel Adaletin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Cilt 11, Sayı 26.
- Kırel, Ç. (1999). Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 115-136.
- Özmen, M. ve Kahraman, Ü.,G. (2017). Aile İşletmelerinde Çalışanların İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.22, S.1, s.85-93.
- Robbins, S., P. ve Judge, T., A. (2012). Örgütsel Davranış. 14. Basımdan Çeviri Nobel Yayınları, Ankara.
- Samadov, S. (2006). İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*.
- Sıgımaz, A. (2017). İş Doyumunun Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*.
- Şentürk, N. (2014). Ortaöğretim Kurumlarında Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi (Ankara İli Mamak İlçesinde Bir Uygulama). *Çankaya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*.
- Wasti, S.,A. (1999). Organizational commitment and collectivism: The case of Turkey. *Unpublished Doctoral Dissertation. University of Illinois, Urbana – Champaign*.



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

Weiss, D. J., Dawis, R.,V., England, G.,W. ve Lofquist, L.,H. (1967). Manual For The Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, No. 22, Minneapolis: University of Minnesota.



## BABACAN LİDERLİK PSİKOLOJİK SAHİPLİĞİ NASIL ETKİLEMEKTEDİR? KOLEKTİF ŞÜKRANIN ARACI ROLÜ

Arş. Gör. Mustafa BEKMEZCİ  
İstanbul Kültür Üniversitesi, [m.bekmezci@iku.edu.tr](mailto:m.bekmezci@iku.edu.tr)

Doç. Dr. Bora YILDIZ  
İstanbul Üniversitesi, [borayildiz@istanbul.edu.tr](mailto:borayildiz@istanbul.edu.tr)

### Özet

Bu çalışmada lider üye etkileşimi teorisi, duygusal olaylar teorisi ve iyi oluş teorisine dayandırılarak çalışanların babacan liderlik algılarının psikolojik sahiplik üzerindeki etkisinde kolektif şükranın aracı etkisi incelenmiştir. Bu çalışmanın amacı babacan liderliğin psikolojik sahipliği doğrudan mı yoksa dolaylı mı etkilediğini ortaya koyarak kolektif şükranın bu ilişkideki rolünü saptamaktır. Araştırmanın örneklemini kolayda örnekleme yöntemi ile ulaşılan 418 hizmet sektörü çalışanı oluşturmaktadır. Anket yoluyla elde edilen veriler nicel yöntemler kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmanın bulguları, babacan liderliğin psikolojik sahiplik ve kolektif şükranın istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif bir yordayıcısı olduğunu göstermektedir. Ayrıca kolektif şükran psikolojik sahipliğin istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif bir yordayıcısıdır. Son olarak kolektif şükranın babacan liderlik ile psikolojik sahiplik arasındaki ilişkide kısmi aracı etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Araştırma sonucunda yöneticiler ve uygulayıcılar için öneriler sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Babacan liderlik, psikolojik sahiplik, kolektif şükran

### 1. Giriş

Liderlik yaklaşımlarına paralel olarak, insan unsurunun üretim faktörleri içerisinde oynadığı rolde de değişim yaşanmış ve insan sermayesine önem veren örgütler oluşmaya başlamıştır. İnsanı bu bakımdan ele alarak insan sermayesini iyileştirmek, örgütüne bağlı, kurumunu sahiplenen, kurumuna karşı gönül borcu hisseden çalışanların oluşması ve bu yolla da örgütsel verimi ve etkinliği artırmak açısından uygun liderlik yaklaşımı büyük önem arz etmektedir. Liderin etkinliğinin kültür ile olan ilişkisi, liderlik araştırmaları göz önüne alındığında bir süre ihmal edilmiş olsa da Silin'in





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

1976'da yaptığı çalışmalarla birlikte kültüre bağlı bir liderlik türü olan babacan liderlik doğmaya başlamıştır. Bu konu üzerinde yapılan çalışmalar, babacan liderliğin Asya, Ortadoğu, Latin Amerika ve Afrika gibi geniş bir coğrafyada etkin olan bir liderlik türü olduğunu göstermektedir.

Bu çalışmanın amacı, çalışanların babacan liderlik algısının psikolojik sahipliği etkileyip etkilemediğini ve etkiliyorsa bu etkinin kolektif şükran duygusu üzerinden mi yoksa direkt olarak mı gerçekleşip gerçekleşmediğini araştırmaktır. İlgili alan yazın incelendiğinde babacan liderlik ile psikolojik sahiplik ve kolektif şükran arasındaki ilişkiyi inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Yazındaki bir diğer boşluk ise pozitif psikoloji açısından önemli ve yeni bir değişken olan kolektif şükran ile ilgili çalışmaların sınırlı olması ve babacan liderliğin olmuş olduğu iş ortamlarında bu değişkenin nasıl çalıştığına ilişkin bilginin sınırlı olmasıdır. Bu bağlamda çalışmanın bu yönüyle alan yazına özgün bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırmanın teorik altyapısı, lider üye etkileşimi teorisi, duygusal olaylar teorisi ve iyi oluş teorisine dayandırılarak açıklanmıştır.

### 2. Kavramsal Çerçeve

Araştırma kapsamındaki değişkenler arası ilişkiler lider üye etkileşimi, duygusal olaylar ve iyi oluş teorilerine dayanarak geliştirilmiştir. Bu bağlamda babacan liderlik ile psikolojik sahiplik arasındaki ilişki duygusal olaylar teorisine, babacan liderlik ile kolektif şükran arasındaki ilişki lider üye etkileşimi teorisine dayanarak geliştirilmiştir. Son olarak kolektif şükran ile psikolojik sahiplik değişkenleri arasındaki ilişki iyi oluş teorisine dayanarak hipotez edilmiştir.

#### 2.1. Babacan Liderlik

Babacan liderlik, güçlü disiplin ve otoriteyi, babacan iyilik ve ahlaki doğruluk ile birleştiren bir liderlik yaklaşımı olarak tanımlanmıştır (Farh ve Cheng, 2000). Diğer bir tanıma göreyse babacan liderlik, liderin astına karşı hem iş yerinde hem de iş dışı hayatında özen gösterdiği, onu yönlendirdiği ve koruduğu bunun karşılığında da asttan itaat ve saygı beklediği hiyerarşik bir ast-üst ilişkisi olarak tanımlamaktadır (Aycan, 2006). Her iki tanıma göre de, babacan liderliğin farklı boyutları bulunmaktadır. Farh ve Cheng (2000)'in tanımına göre babacan liderliğin üç boyutu vardır; *otoriter, iyiliksever*



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

ve ahlaki liderlik. Diğer yandan Aycan (2006) babacan liderliği beş farklı boyutta ele almıştır. *Bunlar; iş yerinde bir aile atmosferi yaratmak, astlarla yakın ve kişisel ilişkiler kurmak, iş alanı dışındaki yerlere de dahil olmak, itaat beklemek ve otoriteyi sürdürmek.*

### 2.2. Kolektif Şükran

Şükranın akademik camiada ilgi görmesi ile pozitif psikolojinin yükselişe geçmesi arasında bir ilişki olduğu söylenebilir (Emmons ve McCullough, 2003). Fehr, Fulmer, Awtrey, ve Miller (2017) şükranı, epizodik, kalıcı ve kolektif olmak üzere üç farklı boyutta ele almıştır. Bu durumda kolektif şükran, bireysel düzeyde kalıcı olan şükran duygusunun çalışanlar tarafından yüksek düzeyde paylaşıyor olması şeklinde tanımlanmaktadır (Fehr vd., 2017). Çalışanlarda oluşan şükran duygusu, çalışanın etkinliğini, başarısını, üretkenliğini ve sadakatini etkilemektedir (Grant ve Wrzesniewski, 2010). Bu nedenle özellikle pozitif psikoloji perspektifinden bakıldığında şükran duygusunu işyeri kültürünün bir parçası haline getirmek faydaları da hesaba katıldığında önemlidir.

### 2.3. Psikolojik Sahiplik

Psikolojik sahiplik kavramının ilk sistematik tanımı Pierce, Kostova, ve Dirks (2001) tarafından yapılarak, bireylerin soyut veya somut bir hedefin tamamını yahut bir parçasını sanki kendilerininmiş gibi hissettikleri bir durum olarak tanımlanmıştır. Bir başka tanım ise, psikolojik sahipliği çalışanın bir hedefe yönelik oluşturduğu sahiplik hissini içeren psikolojik bir olgu olarak ifade etmektedir (Van Dyne ve Pierce, 2004). Psikolojik sahiplik, yasal sahiplikten farklıdır. Yasal sahiplik toplum tarafından bilinir ve devlet tarafından korunur, diğer yandan psikolojik sahiplik ise bu hissi taşıyan bireye özgüdür. Psikolojik sahipliğin oluşması için yasal sahiplik olması gerekmez ve yasal sahipliğin olduğu her durumda da psikolojik sahiplik oluşmayabilir (Pierce, Kostova, ve Dirks, 2003).

### 2.4. Babacan Liderlik, Psikolojik Sahiplik ve Kolektif Şükran Arasındaki İlişki

Çalışanların örgüte dair besleyecekleri his, gösterecekleri tutum ve davranışlar üzerinde, liderlik tarzının önemli bir etkisi vardır (Mester, Visser, Roodt, ve Kellerman, 2003). Bu sebeple gerek psikolojik sahipliğin gerekse kolektif şükranın oluşumunda, çalışan



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

tarafından algılanan liderlik türünün etkisi olduğu söylenebilir. Bu bağlamda bakıldığında babacan lider, iş yerinde bir aile atmosferi yaratmaya (Aycan, 2006), iş yerini çalışanın adeta ikinci bir evi haline getirmeye çalışır ve bu durum, çalışanın iş yerini daha iyi tanımasına ve yakınlık kurmasına yardım eder. İş yerine karşı yakınlık hissinin oluşması ise psikolojik sahipliğe neden olur (Pierce vd., 2001). Bu durum duygusal olaylar teorisi ile de açıklanabilir. Duygusal olaylar teorisine göre, yaşanan olumlu ya da olumsuz olaylar, birtakım duygusal sonuçlara neden olur (Weiss ve Cropanzano, 1996). Çalışanlarına karşı ebeveyn benzeri bir yaklaşım geliştiren, iş dışı hayatında da destekleyen bir babacan liderin, çalışanlarda oluşturacağı olumlu algı ve bunun neticesinde yaşanacak muhtemel olumlu olaylar göz önüne alındığında, babacan liderliğin psikolojik sahiplik üzerinde etkisi olduğu söylenebilir.

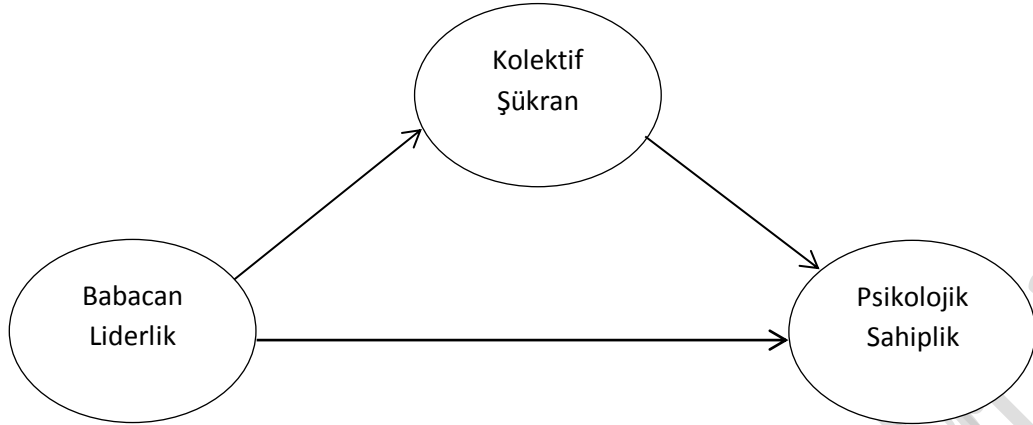
Ayrıca babacan liderler, çalışanların gelişimleri destekler ve onların iyiliğini düşünür (Aycan, 2006) ve lideri tarafından destekleyici yardımlar gören çalışanlarda şükran hissi oluşmaya başlar (Fehr vd., 2017). Bu durum lider üye etkileşimi teorisi ile de açıklanabilir. Lider üye etkileşimi teorisine göre, lider astları ile yüksek düzeyde, nitelikli ve birebir bir ilişki kurarak onlara yaklaşır ve onları bu yolla etkiler, bunun karşılığında ise astlarından saygı ve güven bekler (Liden ve Maslyn, 1998). Lideri ile nitelikli bir ilişki kuran çalışanlarda şükranın oluşması bekleneceğinden, babacan bir liderin örgütsel düzeyde şükran hissi oluşturmaya beklenmektedir. Son olarak, iyi oluş teorisine göre, olumlu duygular olumlu sonuçlara neden olur ve başka olumlu duyguların oluşması da yardım eder (Seligman, 2012). Bu teorisini perspektifinde bakıldığında, şükran hissi oluşan çalışanlarda, psikolojik sahipliğin oluşumunun daha kolay olacağı söylenebilir. Bu bilgiler ışığında, araştırmanın hipotezleri ve araştırmanın modeli aşağıdaki gibidir:

H<sub>1</sub>: Babacan liderlik psikolojik sahipliği pozitif yönde etkilemektedir.

H<sub>2</sub>: Babacan liderlik kolektif şükranı pozitif yönde etkilemektedir.

H<sub>3</sub>: Kolektif şükran psikolojik sahipliği pozitif yönde etkilemektedir.

H<sub>4</sub>: Babacan liderlik ile psikolojik sahiplik arasındaki ilişkide kolektif şükranın aracı etkisi vardır.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

### 3. Yöntem

Bu çalışmada elde edilen veriler, Türkiye'nin çeşitli yerlerinde (çoğunlukla İstanbul, Antalya ve Malatya olmak üzere), çeşitli pozisyonlarda ve yine çeşitli sektörlerde çalışan 418 gönüllü çalışan üzerinde kolayda örnekleme yöntemi ile toplanmıştır. Katılımcıların çoğu erkek (%56,5), evli (%52,6), 30-40 yaş aralığında (%32,3), lisans mezunu (31,1), özel sektör çalışanı (%67,7) ve bir yıldan az süredir işletmede çalışan (%51,7) kişilerden oluşmaktadır.

Babacan liderlik değişkenini ölçmek için 13 soruluk olan ve Pellegrini ve Scandura (2006) tarafından geliştirilen Babacan Liderlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte yer alan 6. "Yöneticim çalışanların onayına sunmadan onlar adına kararlar alır." 8. "Yöneticim çalışanları ile olan ilişkisinde mutluluk, sinir ya da üzüntü gibi reaksiyonlarını gizlemez." ve 13. "Yöneticim çalışanları için en iyinin ne olduğunu sadece kendisinin bildiğine inanır." sorular yapılan faktör analizi sonucunda farklı faktörlere dağıldığından elimine edilmiştir. Bu haliyle ölçek 10 sorudan oluşmaktadır. Psikolojik sahiplik değişkenini ölçmek için Van Dyne ve Pierce (2004) tarafından geliştirilen tek boyuttan ve 7 sorudan oluşan Psikolojik Sahiplik ölçeği kullanılmıştır. Orijinal ölçekte yer alan soruların hiçbirisi çıkarılmamış ve ölçek sorunsuz bir şekilde çalışmıştır. Kolektif şükran değişkenini ölçmek için Akgün, Erdil, Keskin, ve Muceldilli (2016) tarafından geliştirilen tek boyutlu ve 12 sorudan oluşan Kolektif Şükran ölçeği kullanılmıştır. Orijinal ölçekte yer alan soruların hiçbirisi çıkarılmamış ve ölçek sorunsuz



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

bir şekilde çalışmıştır. Araştırma kapsamındaki tüm değişkenler Likert ölçeği (Likert, 1932) ile ölçülmüştür beşli (1=hiç katılmıyorum; 5=tamamen katılıyorum).

### 4. Bulgular

İlk olarak tanımlayıcı istatistikler uygulanmış ve verilere ilişkin dağılım probleminin olup olmadığının kontrolü için Kline (2015)'in ölçütleri kullanılmıştır. Kline (2015)'a göre çarpıklık ve basıklık sırasıyla |3| ve |10| değerinden büyük olmamalıdır. Tüm ifadelerin en yüksek çarpıklık değeri |-.959| ve basıklık değeri |-1.307| şeklindedir. Dolayısıyla verinin normal dağılım gösterdiği söylenebilir. Daha sonra yapı geçerliliğini test etmek için açımlayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Bu analiz neticesinde KMO=.952, faktör yükleri .54 ile .80 arasında bulunmuştur. Son olarak açıklanan toplam varyans %64,2742'tür. Bunun %20,343'ünü babacan liderlik, %16,284'ünü psikolojik sahiplik ve %27,647'sini kolektif şükran oluşturmaktadır. Yapılan güvenilirlik analizi neticesinde sırasıyla ölçeklerin Cronbach's Alpha katsayıları şöyledir;

- Babacan Liderlik,  $\alpha=.92$
- Psikolojik Sahiplik,  $\alpha=.90$
- Kolektif Şükran,  $\alpha=.96$

Cronbach'ın (1951) referans değeri olan 0.70 güvenilirlik düzeyi düşünüldüğünde ölçeklere ilişkin herhangi bir güvenilirlik probleminin olmadığı saptanmıştır. Değişkenler arasındaki birlikte değişim ilişkilerini test etmek için Pearson korelasyon analizi yürütülmüştür. Bu analiz neticesinde elde edilen sonuç tablo halinde aşağıda sunulmaktadır.

**Tablo 1:** Değişkenler Arası Hipotezler

|    | Ortalama | Stan. Sap. | BL     | PS     | KŞ |
|----|----------|------------|--------|--------|----|
| BL | 3.2584   | .9531      | 1      |        |    |
| PS | 2.9159   | 1.1417     | .500** | 1      |    |
| KŞ | 3.2841   | 1.0798     | .707** | .558** | 1  |

Not: \*\*: Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı. \*: Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı. BL: Babacan liderlik, PS: Psikolojik sahiplik KŞ: Kolektif şükran,



Tablo 1’den de görüleceği üzere babacan liderlikle psikolojik sahiplik arasında pozitif ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır ( $r=.500$ ,  $p<0.01$ ). Babacan liderlik ile kolektif şükran arasında pozitif ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır ( $r=.707$ ,  $p<0.01$ ). Son olarak kolektif şükran ile psikolojik sahiplik arasında pozitif ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır ( $r=.558$ ,  $p<0.01$ ).

Aracı değişkenlerin test edilmesi için Baron ve Kenny (1986)’nin üç adım yaklaşımı esas alınmıştır. Buna göre birinci adım olan (a) yolu test edildiğinde, bağımsız değişken olan babacan liderliğin, aracı değişken olan kolektif şükran üzerindeki etkisi istatistiksel olarak pozitif ve anlamlıdır ( $\beta=.707$ ;  $t= 20.371$ ;  $p<.001$ ). Buna göre birinci koşul sağlanmıştır (H2: Desteklendi). İkinci olarak (b) yolu test edildiğinde, aracı değişken olan kolektif şükranın, bağımlı değişken olan psikolojik sahiplik üzerindeki etkisi istatistiksel olarak pozitif ve anlamlıdır ( $\beta=.558$ ;  $t= 13.728$ ;  $p<.001$ ). Buna göre ikinci koşul sağlanmıştır (H3: Desteklendi). Son yol olan (c) yolu test edildiğinde, babacan liderliğin psikolojik sahiplik üzerindeki anlamlı etkisi, aracı değişken olan kolektif şükran modele dâhil edildiğinde önemli bir oranda azalmaktadır ( $\beta=.217$ ;  $t= 4.949$ ;  $p<.001$ ) (H1: Desteklendi) ancak hâlâ istatistiki olarak anlamlılığını korumaktadır. Bununla beraber kolektif şükranın da psikolojik sahiplik üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ( $\beta=.387$ ;  $t= 6.770$ ;  $p<.001$ ). Bu bulgular göstermektedir ki, babacan liderliğin psikolojik sahiplik üzerindeki etkisinde kolektif şükran kısmi aracı etkiye sahiptir (H4: Desteklendi). İndirekt olan bu etkinin istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını sınamak için SOBEL (Sobel, 1982) testi yapılmıştır. Analiz sonuçları göstermektedir ki SOBEL testi açısından da bu dolaylı etki istatistikî olarak anlamlıdır ( $z=6,8031$ ;  $p<0,001$ ).

## **5. Sonuç ve Tartışma**

Araştırma bulguları, babacan liderliğin, psikolojik sahiplik ve kolektif şükran ile pozitif bir ilişki içinde olduğunu göstermiştir. Babacan lider, çalışanları ile güçlü bağlara sahiptir (Ayca, 2006) ve çalışanın lideri olan ilişkisini psikolojik sahiplik oluşumunu etkiler (Pierce vd., 2001) bu sebeple, babacan liderlik ile psikolojik sahiplik arasındaki pozitif ilişki anlamlıdır. Bu sonuç, yaşanan olumlu ve olumsuz durumların, birtakım





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

duygusal sonuçlara neden olacağını söyleyen duygusal olaylar teorisi ile de örtüşmektedir (Weiss ve Cropanzano, 1996).

Babacan lider, astıyla kurduğu samimi ilişki karşılığında ondan sadakat ve şükran bekler (Cheng vd., 2014) ve lider tarafından desteklenen çalışanlarda şükran duygusu oluşmaya başlar (Fehr vd., 2017). Bu sebeple babacan liderlik ile kolektif şükran arasındaki pozitif ilişki anlamlıdır. Ayrıca bu bulgu, lider ile astı arasındaki ilişkinin niteliğinin liderin astına karşı göstermiş olduğu yaklaşım tarafından belirlendiğini savunan lider-üye etkileşimi teorisi ile de örtüşmektedir (Liden ve Maslyn, 1998).

Ayrıca psikolojik sahiplik örgütsel etkileşimin yüksek olduğu durumlarda oluşur (Pierce vd., 2001) ve kolektif şükran, örgüt için etkileşimi artırır. Bu sebeple, kolektif şükran ile psikolojik sahiplik arasındaki pozitif ilişki anlamlıdır. Ayrıca olumlu duyguların, başka olumlu duyguların oluşmasını kolaylaştırır diyen iyi-oluş teorisi (Seligman, 2012) ile kolektif şükran-psikolojik sahiplik ilişkisi uyusmaktadır.

Aracı değişkenlerin test edilmesi sonucunda, babacan liderliğin psikolojik sahiplik üzerindeki etkisinde kolektif şükranın kısmi aracı değişken etkisi olduğu bulgulanmıştır. Şükran, çalışanlar arasındaki bağı kuvvetlendirir (Buote, 2014) Babacan lider her ne kadar çalışanlar üzerinde etkili olsa da, çalışanların birbiri ile olan ilişkisine herhangi bir etkide bulunamamaktadır. Ayrıca şükran duygusuna sahip çalışanların daha mutlu olduğu görülmektedir (Watkins, Woodward, Stone, ve Kolts, 2003) ancak babacan liderliğin, hem çalışanların birbiri ile olan bağlarını kuvvetlendirdiğine hem de çalışanların mutluluğu üzerinde herhangi bir etkisi olduğuna dair bir çalışmaya rastlanamamıştır. Bu sebeple, babacan liderliğin psikolojik sahiplik üzerindeki etkisi, kolektif şükran var olduğunda artmaktadır. Başka bir deyişle, psikolojik sahipliğin oluşumu için gerekli şartların oluşmasında, babacan liderlik yalnızca lider-ast ilişkisi düzeyinde etki göstermektedir. Ancak kolektif şükran, çalışanlar arasındaki bağı kuvvetlendirmekte, onların yüksek bir moda ve neşeli bir çehreye sahip olmalarına yardım etmektedir ve bu sayede örgüt bağları güçlenmektedir. Bu durum, çalışanın örgütüne karşı bağlılık ve sahiplik duymasına yardımcı olarak, psikolojik sahipliğin oluşumuna katkı sağlamaktadır.

Bu bulgulardan, babacan liderliğin psikolojik sahiplik üzerinde etkin bir liderlik türü olduğu söylenebilir. Çalışanlarda oluşacak babacan liderlik algısının çalışanların





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

örgütlerine minnet duymalarına sebep olacağı, dolayısıyla da işyerlerine karşı psikolojik sahiplik hissi geliştirecekleri görülmektedir. Başka bir ifade ile çalışanların sadece işle ilgili konularıyla ilgilenmeyip onların özel yaşamlarına da sirayet eden babacan liderlerin çalışanlardaki olumlu duygu ve tutumları tetikleyen bir güdüleyici oldukları söylenebilir. Daha da önemlisi bu liderlik türü neticesinde ortaya çıkan psikolojik sahiplenmenin kolektif şükran olsun ya da olmasın belirli bir düzeyde varlığını devam ettirdiği babacan liderliğin örgütteki olumlu ve istikrarlı etkisinin bir diğer göstergesidir. Buradan çıkarılacak sonuçlar neticesinde, terfilerde babacan liderlik vasfı taşıyan kişilerin ön plana çıkmasının, örgütler açısından olumlu sonuçlar doğuracağı söylenebilir. Ayrıca örgütlerin birtakım şükran artırıcı faaliyetler yürütmesinin, örgüt bağlarını kuvvetlendireceği, çalışanların iyi oluşlarına ve işlerini sahiplenmelerine olumlu katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

### Kaynakça

- Aycan, Z. (2006). *Paternalism Indigenous and cultural psychology* (pp. 445-466): Springer.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Buote, V. (2014). Gratitude At Work: Its Impact On Job Satisfaction & Sense Of Community. *Plasticity Labs*.
- Cheng, B.-S., Boer, D., Chou, L.-F., Huang, M.-P., Yoneyama, S., Shim, D., . . . Tsai, C.-Y. (2014). Paternalistic leadership in four East Asian societies: Generalizability and cultural differences of the triad model. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 45(1), 82-90.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Emmons, R., & McCullough, M. (2003). Counting blessings versus burdens: an experimental investigation of gratitude and subjective well-being in daily life. *Journal of personality and social psychology*, 84(2), 377.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Farh, J.-L., & Cheng, B.-S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations *Management and organizations in the Chinese context* (pp. 84-127): Springer.
- Fehr, R., Fulmer, A., Awtrey, E., & Miller, J. A. (2017). The grateful workplace: A multilevel model of gratitude in organizations. *Academy of management Review*, 42(2), 361-381.
- Grant, A. M., & Wrzesniewski, A. (2010). I won't let you down... or will I? Core self-evaluations, other-orientation, anticipated guilt and gratitude, and job performance. *Journal of applied psychology*, 95(1), 108.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*: Guilford publications.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of management*, 24(1), 43-72.
- Likert, R. (1932). A Technique for the Measurement of Attitudes. *Archives of Psychology*, 140, 1-55.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 11-37.
- Mester, C., Visser, D., Roodt, G., & Kellerman, R. (2003). Leadership style and its relation to employee attitudes and behaviour. *SA Journal of Industrial Psychology*, 29(2), 72-82.
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of management Review*, 26(2), 298-310.
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2003). The state of psychological ownership: Integrating and extending a century of research. *Review of general psychology*, 7(1), 84.
- Seligman, M. E. (2012). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*: Simon and Schuster.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological methodology*, 13, 290-312.



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

- Van Dyne, L., & Pierce, J. L. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of organizational behavior*, 25(4), 439-459.
- Watkins, P. C., Woodward, K., Stone, T., & Kolts, R. L. (2003). Gratitude and happiness: Development of a measure of gratitude, and relationships with subjective well-being. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 31(5), 431-451.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work.



## BİREYSEL VE SOSYAL İLETİŞİM FAALİYETLERİNİN İLETİŞİM BECERİSİNE ETKİSİ: ÖRGÜTSEL AKTİVİTELER NE KADAR ETKİLİ?

Berna TARI KASNAKOĞLU

TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, [btari@etu.edu.tr](mailto:btari@etu.edu.tr)

Çisil OKSAY

Anadolu Üniversitesi, [cisiloksay@gmail.com](mailto:cisiloksay@gmail.com)

Yunus KALENDER

TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, [yunuskalender@outlook.com](mailto:yunuskalender@outlook.com)

### Özet

Bu çalışmanın amacı, örgüt içinde ve/veya dışında, bir veya birden fazla kişinin olduğu farklı iletişim faaliyetlerine katılımın, genel iletişim becerisi üzerinde nasıl bir etki yaratabileceğini incelemek; örgüt içerisinde tasarlanan faaliyetlerle örgüt dışındaki aktivitelerin hangisinin daha fazla etkili olduğunu araştırmaktır. Bu amaçla düzenlenen anket yöntemiyle bir üniversitede 103 katılımcıdan toplanan veri istatistiksel olarak analiz edilmiştir. Bulgular ışığında, örgütsel katılımın genel iletişim beceresine anlamlı bir katkısının olmadığı, örgüt dışı bireysel faaliyetlerin negatif, örgüt dışı sosyal faaliyetlerin ise genel iletişim beceresine pozitif bir etkisinin olduğu söylenebilir. Örgütsel katılımın yalnızca örgütsel amaçlar doğrultusunda faydalı olup olmadığı, bu bağlamda, genel beceri kazandırmaya yönelik faaliyetlerin yine aslında bireyin kendisi tarafından planlanabileceği konusu tartışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel katılım, İletişim, Kişilerarası zihinsel karmaşıklık

### 1. Giriş

Bu çalışma, örgütsel katılım sağlanması amacıyla genellikle örgütün yöneticileri tarafından düzenlenen eğitim, öğretim, faaliyet ve formel/enformel toplantı gibi aktivitelerin sadece örgüt için kullanılacak bilgi oluşumunu sağlamaktan çok, genel yetenek ve becerileri geliştirebileceği noktasından hareketle, örgütsel işlevi olan



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

üniversitelerdeki öğrencilerin üniversite içi ve dışı iletişim faaliyetlerinin genel iletişim becerilerini ne derece geliştirdiklerini anlama amacını taşımaktadır. Sorunun alt başlıkları arasında örgütler genel beceri geliştirme konusunda ne kadar başarılıdır noktası önemlidir. İletişim becerisi, bağımlı değişken olarak seçilerek, öğrencilerin üniversite içinde ve dışında tek başlarına veya diğer kişilerle yaptıkları iletişim faaliyetlerinin etkisi ölçümlenmiştir.

### 2. Kavramsal Çerçeve

Yukarıda özetlendiği gibi, bu çalışmanın amacı, örgütlerin iletişim faaliyetlerini planlayarak kişilerin iletişim becerilerini geliştirip geliştiremeyeceğine ilişkin bir sonuca ulaşabilmektir. Bu çalışmada, örgütlerin kendi faaliyetlerinin sadece kendi çıktılarını ilgilendirdiği gibi bir varsayımın özellikle uzun vadede yanlış olabileceği argümanı ele alınmak istenmektedir. Çalışanın örgüte entegre edilmeye çalışılması (*employee eengagement*) aslında örgüt tarafından başlatılan ve takip edilmesi gereken bir faaliyettir (Eldor ve Vigoda-Gadot, 2017). Dolayısıyla, yalnızca örgütün işine yarayacak gibi bir yaklaşım, içselleştirilmiş gibi gözükmemektedir. Çalışan eğitimlerinin de yine örgütün amaçları doğrultusunda, onun hedeflerini karşılayacak şekilde planlandığı, buradan çıkan sonuçlardan bir diğeridir.

Öte yandan, örgüt içinde ve örgüt için yapılan tüm çalışmalar ve alınan eğitimlerin, çalışanların performanslarını da artırması ve öz becerilerini geliştirmesi söz konusudur. Bu beceriler arasında takım çalışmasında etkili olma (Jia ve arkadaşları, 2014), çalışanların maddi kazançlarını artırma (Khan ve Baloch, 2017) ve çalışanların duygusal zekâlarını yükseltme (2018) örnek olarak verilebilir.

Üniversite bağlamında da, öğrencilerin derslerinde gösterdikleri performansın sadece ders notlarına katkısı olduğunu varsaymak benzer şekilde sorgulanabilir. Örgüt (üniversite) tarafından sağlanan eğitim sistemi ve materyalin sadece mezun olmaya yönelik değil, genel becerileri geliştirmeye yönelik olduğu perspektifinden bakıldığında, yukarıdaki örneklere benzer örnekler vermek mümkün olacaktır. Öğrencilerin üst düzey zihinsel kapasitelerinin artırılması (Saeedinejad ve arkadaşları, 2018), öğrencilerin kendi öz-kontrol ve öz-yönetme kabiliyetlerinin geliştirilmesi (Al-Smadi ve Bani-



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Abduh, 2017) ve yine öğrencilerin sosyal becerilerinin güçlendirilmesi (Karahan, 2008) örnek olarak verilebilir.

Bu çalışmada, bireylerin en sık ihtiyaç duyabilecekleri ve en sık başvurdukları beceri olarak, iletişim, ana bağımlı değişken olarak seçilmiştir. Yukarıda özetlenen örgüt içi-dışı ayrıklığın gerçek hayatta ne kadar geçerli olduğuna ilişkin yapılan sorgulama, üniversite öğrencileri açısından bir ön çalışma niteliğinde değerlendirilmek istenmiştir. Bu bağlamda, öğrencilerin örgüt (üniversite) içinde ve dışında gönüllü olarak katıldıkları iletişime yönelik faaliyetler, iletişim becerilerini hangi düzeyde ve nasıl etkilemektedir sorgusu, bu çalışmanın ana konusu olmuştur.

Burada, örgütlerde sağlanan iletişim ortamlarının öğrencilerin genel iletişim becerilerini de geliştirip geliştirmediği sorgulanarak, aslında örgütlerin mi, çalışanların kendi çabalarının mı daha etkili olabileceği konusunda keşfedici bir çalışma planlamıştır. Geçmiş yazın incelendiğinde, örgütsel katılım (*employee participation*) faaliyetlerinin genellikle olumlu katkısı olduğuna ilişkin bulgular göze çarpmaktadır. Burada hem örgütsel katılımın yalnızca örgüte katkısı olacağı varsayımı aşılammakta hem de örgütsel katılımın örgütsel çıktıları farklı şekillerde etkileyebileceği anlayışı göz ardı edilmektedir. Örneğin Miller ve Monge (1986) katılım ve memnuniyet ile katılım ve üretkenlik arasında sıkı bağlar bulmuştur. Öte yandan Locke ve arkadaşları (1980) daha ayrıntılı bir istatistiksel çalışma ile katılımın üretkenliği düşünüldüğü kadar artırmayabileceği sonucuna varmıştır.

Son olarak, örgütsel katılım incelenirken genellikle birey-amir veya birey-iş karşılaştırması yapıldığı (örn. Bowen ve Lawler, 1992; Hartline ve Ferrell, 1996) ve daha geniş çerçevede yer alan örgüt-birey ilişkisine kısıtlı bir konsantrasyon olduğu görülmektedir. Örgüt-birey ilişkisinin incelenmesinin ise birçok yazar tarafından önemli olduğu özellikle vurgulanmaktadır (örn. Morrison, 1996; Bell ve Menguc, 2002).

Dolayısıyla, bu çalışmanın amacı, örgütsel katılımın, örgütsel olmayan, bireysel bir değişken üzerinde nasıl bir etki yaratabileceğini, bu etkiyi yaratabilecek örgüt dışı faaliyetlerin etkisi ile birlikte aynı anda incelemektir.

### 3. Araştırmanın Yöntemi



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Araştırma, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesinde kolayda örneklem yöntemiyle seçilen 103 öğrenciye anket uygulaması yoluyla gerçekleştirilmiştir. Veri, IBM SPSS 21.0 paket programı ile analiz edilmiştir. Veri toplanırken mümkün olduğu kadar geniş yelpazede öğrencinin yer almasına dikkat edilmiştir. Örneklem özellikleri aşağıda belirtilmiştir.

**Tablo 1: Örneklem Özellikleri**

|                 | Yaş   | Cinsiyet                 | Gelir                                 | Fakülte                                  |
|-----------------|-------|--------------------------|---------------------------------------|------------------------------------------|
| <b>Dağılım</b>  | -     | %48: Kadın<br>%52: Erkek | %9: Düşük<br>%52: Orta<br>%39: Yüksek | %49: Mühendislik<br>%51: Sosyal bilimler |
| <b>Ortalama</b> | 21.48 | -                        | -                                     | -                                        |
| <b>Minimum</b>  | 18    | -                        | -                                     | -                                        |
| <b>Maksimum</b> | 27    | -                        | -                                     | -                                        |

Uygulanan ankette, katılımcıların sosyal aktivitelerini ölçümlemeye yönelik çeşitli sorular yönetilmiştir. Bu sorular tasarlanırken, örgüt içi (üniversite içi) ve örgüt dışı (üniversite dışı) bireysel ve sosyal aktiviteler yer almasına dikkat edilmiştir. Yazarların bireysel öğrenci/öğretim üyesi tecrübelerine ek olarak, çalışmanın amaçları çerçevesinde bu aktivitelerin neler olabileceğine ilişkin spesifik gözlemler de yapılmıştır. İletişimde kişilerarası komponentlerin ağırlığını ölçümlemek amacıyla örgüt içinde ve dışında hem bireysel hem de diğer kişilerle birlikte sürdürülebilecek iletişimsel faaliyetler olarak şunlar belirlenmiştir:

Örgüt içi bireysel iletişim aktiviteleri(**ÖİB**): İletişim konusunu içeren dersler

Örgüt içi kişilerarası iletişim aktiviteleri(**ÖİK**): Tanıdığı arkadaş sayısı, katılım sağladığı sosyal topluluk sayısı, ders dışında iletişimde bulunduğu idari personel sayısı

Örgüt dışı bireysel iletişim aktiviteleri(**ÖDB**): İletişim konusunu içeren kitaplar

Örgüt dışı kişilerarası iletişim aktiviteleri(**ÖDK**): Katılım sağlanan tiyatro gösterileri, ziyaret edilen müze sayısı

Anketin ikinci kısmında ise katılımcılara demografik sorular yöneltilmiştir. Bu sorular yaş, cinsiyet, gelir düzeyi, sınıf, bölüm ve yaşadığı şehir olarak ayrı bir bölümde sorulmuştur. Gelir seviyesi belirlenirken katılımcılara soru iki şekilde yöneltilmiştir: (1) “Gelir seviyenizi seçiniz:” Düşük; Orta ve Yüksek (2) “Aylık hane gelirinizi yazınız”. Gelir seviyesini direkt yazmak istemeyen katılımcılardan aralık vermeleri istenmiştir.





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Gelir düzeyinin dağılımına bakarak, anket verisi toplandıktan sonra gelir düzeyi 4000 TL'ye kadar olan katılımcıların düşük; 4001-10.000 olan katılımcıların orta ve 10.001 ve üzeri olan katılımcıların ise yüksek gelir düzeyine sahip oldukları varsayılmıştır.

Demografik soruların yanıtlandırılmasının ardından, anketin son kısmında Crockett ve arkadaşları (1974) tarafından geliştirilen ve Burleson ve Denton (1997) tarafından iki-yönlü versiyonu uygulanan kişilerarası zihinsel karmaşıklık (*interpersonal cognitive complexity*) prosedürü takip edilmiştir. Kişilerarası zihinsel karmaşıklık, bu ve benzer çalışmalarda sosyal iletişim becerilerini ölçümleyen bir kavram olarak kullanılmaktadır. Buna göre, katılımcıdan sevdiği ve sevmediği bir arkadaşının özelliklerini bir kâğıda yazması istenmiştir. Katılımcının sağladığı yazı üzerinden iki ayrı kişi tarafından kodlama yapılmıştır. Bu kodlamada sevdiği ve sevmediği kişide yer alan özelliklerden kişilerarası özellikler ayırt edilerek birer puan verilmiştir. Böylelikle her katılımcının ilişkilerinde zihinsel olarak ne kadar “kişilerarası” bir özellik gösterdiği saptanmak hedeflenmiştir. Sonuçlara göre katılımcıların sevdikleri bireylere ilişkin kişilerarası ortalaması 2.15 iken sevmediği bireylere ilişkin kişilerarası ortalaması 1.06 olarak bulunmuştur. Her katılımcının hem sevdiği hem sevmediği özelliklerdeki skorları toplanarak toplam kişilerarası zihinsel karmaşıklık (**KZK**) puanı elde edilmiştir.

Genel iletişim becerisini ölçtüğü varsayılan kişilerarası zihinsel karmaşıklık düzeyini belirlerken yapılan kodlama işleminde, daha bilimsel ve objektif bir değerlendirme yapıldığından emin olmak için iki ayrı kişi kodlama yapmıştır. Kodlayıcılar arasında ne kadar örtüşme olduğunu ve dolayısıyla bu değerlendirmenin ne kadar güvenilir olduğunu saptamak için (*inter-rater reliability*) Kappa değeri hesaplanmıştır. Katılımcıların sevdikleri özellikler konusunda güvenirliliğin %93.8 olduğu ve bu sonucun .000 düzeyinde anlamlı olduğu; sevmedikleri özellikler konusunda güvenirliliğin %86.8 olduğu ve sonucun .000 düzeyinde anlamlı olduğu saptanmıştır. Buna göre kodlamaların güvenilir olduğu sonucuna varılmaktadır.

## 4. Bulgular

Kullanılan değişkenlere ilişkin temel istatistikler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 2: Değişkenlerin Temel istatistikleri**



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

|           | KZK    | ÖİB    | ÖİK     | ÖDB    | ÖDK    |
|-----------|--------|--------|---------|--------|--------|
| KZK       | 1      |        |         |        |        |
| ÖİB       | -,027  | 1      |         |        |        |
| ÖİK       | ,063   | -,066  | 1       |        |        |
| ÖDB       | -,237* | ,351** | -,051   | 1      |        |
| ÖDK       | ,229*  | ,207*  | ,080    | ,204*  | 1      |
| Ortalama  | 3,2157 | 1,3883 | 14,4951 | 1,7670 | 4,5588 |
| St. Sapma | 1,62   | 3,06   | 26,38   | 5,28   | 4,15   |

\* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı; \*\* Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı

Beklendiği üzere farklı ortalamalara sahip değişkenlerin kendi içerisinde belirli bir örüntü yaratmadan farklı seviyelerde korelasyona sahip olduğu ve ileri düzey istatistiksel analizlere ihtiyaç duyulduğu görülmektedir.

Çalışmanın ana hedefi, örgüt içerisinde oluşması beklenen bireysel ve kişilerarası iletişim faaliyetlerinin bireylerin kişilerarası zihinsel karmaşası üzerinde nasıl bir etki yarattığını anlamaktır. Bu amaçla, tüm değişkenlerin aynı anda model içerisinde yer aldığı bir regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Bu analiz yapılırken, regresyon, model içerisinde katsayı belirleme kabiliyetine sahip olduğu için, aslında aralıkları ve standart sapmaları oldukça farklılık gösteren değişkenlere ait değerlerin normalize edilmesine gerek görülmemiştir. Regresyon sonuçlarına göre, model anlamlıdır (F-değeri=3,808, p-değeri=,006). Modelin açıklama gücünün (*Adjusted R-square*) %10.1 olduğu saptanmıştır. Yani bağımlı değişkeni daha iyi açıklayan benzer çalışmalara ihtiyaç duyulduğu, “kısıtlar” bölümünde de bahsedileceği üzere, açıktır. Regresyon modelindeki değişkenlerin anlamlılık düzeylerine Tablo 3’ten bakılabilir.

**Tablo 3. Regresyon Katsayıları**

| Model |                                          | St. Edilmemiş Katsayılar |          | St. Edilmiş Katsayılar | t      | p    |
|-------|------------------------------------------|--------------------------|----------|------------------------|--------|------|
|       |                                          | B                        | St. Hata | Beta                   |        |      |
| 1     | (Sabit)                                  | 2,822                    | ,244     |                        | 11,587 | ,000 |
|       | Örgüt İçi Bireysel İletişim Aktiviteleri | ,013                     | ,054     | ,024                   | ,232   | ,817 |



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

|                                                        |       |      |       |        |      |
|--------------------------------------------------------|-------|------|-------|--------|------|
| Örgüt İçi<br>Kişilerarası İletişim<br>Aktiviteleri     | ,002  | ,006 | ,029  | ,301   | ,764 |
| Örgüt Dışı<br>Bireysel İletişim<br>Aktiviteleri        | -,092 | ,031 | -,301 | -2,935 | ,004 |
| Örgüt Dışı<br>Kişilerarası İletişim<br>Aktiviteleri    | ,111  | ,038 | ,283  | 2,875  | ,005 |
| a. Bağımlı Değişken: Kişilerarası Zihinsel Karmaşıklık |       |      |       |        |      |

Yukarıdaki tabloda, öğrencilerin üniversite içerisinde gösterdikleri ne bireysel ne kişilerarası iletişim faaliyetlerinin aslında kişilerarası zihinsel karmaşaya neden olmadığı görülmektedir. Örgüt dışı hem bireysel hem de kişilerarası iletişim aktivitelerinin ise kişilerarası zihinsel karmaşıklık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Daha yakından incelendiğinde, örgüt dışı bireysel faaliyetlerin bu karmaşıklığı azalttığı, örgüt dışında diğer kişilerin yer aldığı faaliyetlerin ise bu karmaşıklığı artırdığı görülmektedir. Normalize edilmemiş değerler kullandığı ve bu bildiri bir ön çalışma niteliği taşıdığı için katsayıların kendi değerlerine ilişkin yorumlar burada detaylandırılmayacaktır. Ancak, iki temel bulgunun ileri çalışmalara da nasıl ışık tutabileceği aşağıda tartışılmıştır.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Elde edilen bulgular neticesinde iki temel nokta şu şekilde özetlenebilir:

- (1) Örgüt içi faaliyetler kişilerarası zihinsel karmaşıklığı, dolayısıyla iletişim becerilerini etkilememektedir.
- (2) Örgüt dışı bireysel faaliyetler iletişim becerilerini olumsuz, örgüt dışı kişilerarası faaliyetler ise olumlu etkilemektedir.

Örgütsel katılım teorik kavramı çerçevesinde bulgular incelendiğinde, örgüt içi iletişim faaliyetlerinin, bağımlı değişken olan genel iletişim becerisi üzerinde anlamlı bir etkisinin olmaması dikkat çekici bir durumdur. Bu sonuca göre, öğrencilerin üniversite içerisindeki bireysel düzeyde katılım sağlayabilecekleri aktivitelerin de (iletişim konusunda açılan dersler) arkadaşları ve diğer tanıdıkları ile katılım sağlayabilecekleri



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

aktivitelerin de (birbiriyle arkadaş olma, öğrenci topluluklarına katılım sağlama ve ders dışında özellikle idari personel ile iletişim halinde olma) zihinlerde kişilerarası bir “süzgeç” yaratmadığını ve Burleson ve Denton (1997) prosedürüne göre genel iletişim becerilerini geliştirmediğini söylemek mümkündür.

Fakat üniversite dışında müze ziyareti ve tiyatroya gitmek ile örneklendirilen sosyal iletişim faaliyetleri, genel iletişim becerilerini artırıyor sonucuna varılmaktadır. Özellikle diğer insanların da bulunduğu ortamlarda yer alan öğrencilerin, aslında üniversitede de kullanabilecekleri bir beceriyi, bu konuda açılan dersleri alarak veya üniversite içerisindeki sosyal faaliyetlere katılarak sağlayamamalarının, örgütsel katılım kavramı açısından çıkarımlarını tartışmak mümkündür. Örneğin, örgütsel katılımı “işin” (öğrenciler için, okulun) bir parçası olarak gören katılımcılar, derse girdikleri veya toplulukta bir iş yaptıkları halde gerçek anlamda bir katılım göstermiyor olabilir. Örgüt içerisindeki iletişim faaliyetlerinin sadece örgüt içindeki iletişim süreçlerine yardım ettiği ve genel bir beceri kazandırmadığı da iddia edilebilir. Son olarak, seçilen spesifik örgütteki iletişim faaliyetlerinin yetersiz olduğunu söylemek de mümkün olabilir.

Üniversite dışındaki iletişim faaliyetleri eğer tek başına gerçekleştiriliyorsa, yani örgütsel bir katılım söz konusu olmadan ve diğer kişilerden bağımsız olarak, katılımcı iletişimini geliştirmeye yönelik kitaplar okuyorsa, aslında genel iletişim becerisini düşüren bir aktivite içerisine girmiş olduğu sonucuna varılabilir. Aslında aktive edilmeyen ve tek başına yapılan bir faaliyetin kişilerarası gerçek ortamlarda kullanılmadığı sonucu çıkarılabilir.

Bu değerlendirme yapılırken birkaç önemli sebepten dolayı bulguların örgütsel katılım konusunda ciddi bir teorik katkı yaptığını söylemek doğru olmaz. Öncelikle, katılımcı sayısı oldukça düşüktür ve sadece bir örgütten (üniversiteden) toplanmıştır. Her ne kadar kendi içerisindeki dağılımı uygun olsa da bütün durumları yansıtacak derecede geniş bir örneklemden söz edilememektedir. İkinci olarak, keşifsel nitelik taşıyan ve aslında bir ön değerlendirme yapabilmek için oluşturulmuş bu çalışma tasarlanırken, bağımsız değişken sayısı kısıtlı tutulmuştur. Örgüt içinde ve dışında, bireysel ve daha fazla kişiyi kapsayan daha geniş kapsamlı iletişim faaliyetlerinin ileriki çalışmalarda tasarıma dahil edilmesi uygun olacaktır. Üçüncü olarak, çalışanlardan oluşan bir örneklem ile ve değişkenleri genişletilmiş olarak çalışmanın tekrarlanması gereklidir;



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

nitekim, üniversite ortamında katılım sağlayan öğrencilerin tam bir örgütsel çerçeve perspektifiyle soruları cevaplandırmamış olabileceği düşünülmektedir.

### Kaynakça

- Al-Smadi, M. S., Bani-Abduh, Y. M. (2017). Standardization of the Self Control and Self-management Skills Scale SCMS on the Student of University of Najran. *Universal Journal of Educational Research*, 5(3), 453-460.
- Bell, S. J., Menguc, B. (2002). The employee-organization relationship, organizational citizenship behaviors, and superior service quality. *Journal of Retailing*, 78(2), 131-146.
- Bowen, D. E., Lawler, E. E., III. (1992). The empowerment of service workers: What, why, how, and when. *Sloan Management Review*, 33(Spring), 31-40
- Burleson, B. R., Denton, W. H. (1997). The relationship between communication skill and marital satisfaction: Some moderating effects. *Journal of Marriage and the Family*, 59(4), 884-902.
- Crockett, W. H., Press, A. N., Delia, J. G., & Kenny, C. J. (1974). *The structural analysis of the organization of written impressions*. (Unpublished manuscript) Department of Psychology, University of Kansas, Lawrence.
- Eldor, L., Vigoda-Gadot, E. (2017). The nature of employee engagement: Rethinking the employee-organization relationship. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(3), 526-552.
- Hartline, M. D., Ferrell, O. C. (1996). The management of customer contact service employees: An empirical investigation. *Journal of Marketing*, 60(Oct), 52-70.
- Jia, L., Shaw, J. D., Tsui, A. S., Park, T. (2014). A social-structural perspective on employee-organization relationships and team creativity. *Academy of Management Journal*, 57(3), 869-891.
- Karahan, T. F. (2008). Bir İletişim ve Çatışma Çözme Beceri Eğitimi Programı'nın üniversite öğrencilerinin sosyal beceri düzeylerine etkisi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 41(2), 169-186.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Khan, I., & Baloch, Q. B. (2017). Performance Based Pay: A Moderator of Relationship between Employee Workplace Behavior and Organization Productivity. *Journal of Managerial Sciences*, 11(1), 38-50.
- Locke, E. A., Feren, D. B., McCaleb, V. M., Shaw, K. N., Denny, A. T. (1980). The relative effectiveness of four methods of motivating employee performance. In K. D. Duncan, M. M. Gruneberg, & D. Wallis (Eds), *Changes in working life*. 363-388. London: Wiley
- Miller, K. I., Monge, P. R. (1986). Participation, satisfaction, and productivity: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 29: 727-753.
- Morrison, E. W. (1996). Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality. *Human Resource Management*, 35(Winter), 493-512.
- Mustafayeva, S., Ustun, F. (2018). Çalışanların duygusal zeka becerilerinin iş yaşam kalitesi algıları üzerine etkisi: Türkiye ve Azerbaycan örneği. *Business and Economics Research Journal*, 9(3), 665-680.
- Saeedinejad, S., Nazafarin, H., Parvin, R., & Marziyeh, H. (2018). Investigating the relationship between academic innovation and organizational identity with higher-order thinking skills among students at Yasuj University of Medical Sciences. *Middle East Journal of Family Medicine*, 7(10), 126-131.



## SAĞLIK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARINDA TÜKENMİŞLİK DUYGUSUNUN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ: KİŞİ- ÖRGÜT UYUMUNUN ARACILIK ROLÜ

**Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN**

*Toros Üniversitesi, [abdullah.caliskan@toros.edu.tr](mailto:abdullah.caliskan@toros.edu.tr)*

**Dr. Öğr. Üyesi Nazmiye Ülkü PEKKAN**

*Toros Üniversitesi, [nazmiye.pekkan@toros.edu.tr](mailto:nazmiye.pekkan@toros.edu.tr)*

### Özet

Bu çalışmanın amacı, Sosyal Mübadele Teorisi (Blau, 1964) ile Kişi-Örgüt Uyumu Teorisinden (Tom, 1971) dayanak alarak çalışanların tükenmişlik duygusu, işten ayrılma niyeti ve kişi-örgüt uyumu değişkenlerinin birbirleri ile olan ilişkilerini incelemektir. Çalışmada Mersin’de sağlık sektöründe faaliyet gösteren işletme çalışanları ele alınmıştır. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu ile 526 hekim, hemşire ve diğer sağlık çalışanlarından toplanan veriler kullanılarak çalışmada yer alan değişkenler arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışma sonucunda, bireylerin tükenmişlik düzeyinin artmasının işten ayrılma niyetini artırdığı ve kişi örgüt uyumunun bu ilişkide kısmi aracılık rolünün olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** *Tükenmişlik, İşten Ayrılma Niyeti, Kişi-Örgüt Uyumu*

### 1. Giriş

Sosyal Mübadele Teorisi (Blau, 1964), bireyin beklentileri doğrultusunda zihninde yaptığı ödül-bedel değerlendirmesi sonucunda akılcı bir seçim yapma sürecidir (Emerson, 1976). Bu teorinin örgütlere yansması, işveren-işgören ilişkilerinde kendini göstermekle birlikte, bireyin örgütten gördüğü ekonomik ve sosyal faydalar bağlamında çabasını arttırıp azaltması şeklinde olmaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Kişi-Örgüt Uyumu Teorisi (Tom, 1971) ise, bireyin ve örgütün karşılıklı bir şekilde beklentilerinin karşılandığı ve her iki tarafın da benzer karakteristik özelliklere sahip oldukları durumlarda ortaya çıkan uyum halidir (Çalışkan, 2017). Bu teoriye göre, bireylerin örgütleriyle uyum içerisinde olmaları tatminsizlik, stres, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti gibi davranışlar göstermelerini azaltmaktadır (Posner, 1992; Cable ve Judge, 1994; Kristof-Brown vd., 2005).





## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

Yaşamın herhangi bir döneminde ve herhangi bir alanında (iş, özel, sosyal yaşam vb.) yaşanabilecek bir durum olarak karşımıza çıkan tükenmişlik duygusu, duygusal açıdan tükenme, duygudan yoksun olma durumunu ifade eden duyarsızlaşma ile kişisel başarıda yetersizlik hissini ifade etmektedir. İşten ayrılma niyeti, bireylerin işlerinden duydukları tatminsizlik sebebiyle çalışma isteklerini kaybetme niyetini; kişi-örgüt uyumu ise, birey ve örgüt ihtiyaçlarının karşılıklı bir biçimde karşılanması sonucu oluşan uyumu ifade etmektedir.

İlgili literatürde, tükenmişlik ve işten ayrılma niyetinin bir arada incelendiği, kişi-örgüt uyumu ile işten ayrılma niyetinin birlikte ele alındığı çeşitli çalışmalara rastlamak mümkündür. Kuramsal bilgiler ve görgül araştırmalar bu üç değişkenin birbiri ile ilişkilerini ortaya koymaktadır. Bu çalışmayı daha önce yapılmış çalışmalardan ayıran özellik, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık etkisinin olduğunun öne sürülmesi olarak düşünülmektedir. Bu çalışma ile kurgulanan araştırma sorusu şu şekilde ifade edilebilir; Tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık etkisi var mıdır?

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **2.1. Tükenmişlik**

Son yıllarda sosyal bilimler alanında oldukça ilgi duyulan konular arasında yer alan tükenmişlik en basit ifadeyle, ruhsal ve fiziksel açıdan enerjinin tükenişi olarak tanımlanmaktadır. Söz konusu enerjinin tükenişi, bireyin özel yaşamının etkisi ile olabileceği gibi örgüt ile etkileşimi neticesinde de meydana gelebilmektedir. Bu sebeple tükenmişlik duygusu hem bireysel hem de örgütsel açıdan önem arz eden bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır (Budak ve Sürgevil, 2005: 95).

### **2.2. Kişi-Örgüt Uyumu**

Kişi-örgüt uyumu, bireylerin değer yargıları ile çalıştıkları örgütün değer yargılarının uyumlu olması şeklinde tanımlanmaktadır (Chatman, 1989). Kişi ve örgütün karşılıklı uyumu hem bireysel hem de örgütsel bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel düzeyde uyum, örgütün çevresine karşı olan uyumu olarak algılanırken; bireysel düzeydeki uyum ise, çevre, örgüt ve çalışanlarla uyum gibi farklı açıdan düşünmeyi gerektirmektedir (Turunç, 2015).



İşten ayrılma niyeti, bireyin çalışmakta olduğu örgütteki mevcut memnuniyetsizliği sebebiyle örgütten ayrılmak için güçlü bir düşünce ve niyete sahip olması olarak tanımlanmaktadır (Johnsrud ve Rosser, 2002; Fong ve Mahfar, 2013). Yapılan çalışmalar işten ayrılma niyetine etki eden unsurlar arasında stres, düşük iş tatmini, düşük örgütsel bağlılık ve tükenmişlik gibi duyguların yer aldığını göstermektedir (Yin-Fah vd., 2010; Hwang vd., 2014).

### 3.1. Örneklem

Sağlık sektörü çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin işten ayrılma niyetine etkisini incelemeye ve kişi-örgüt uyumunun aracılık rolünü belirlemeye yönelik olan bu araştırma kapsamında, öncelikle örneklem ve ölçeklere ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Ardından örneklemden elde edilen veriler ışığında oluşturulan modele ilişkin analizler yapılmıştır. Bu kapsamda her bir değişkenin doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ardından değişkenler arası korelasyonlar tespit edilmiştir. Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı hiyerarşik regresyon analizi ile hipotezler ve aracılık etkileri test edilmiştir. Aracılık bulguları Sobel testi ile sınanmıştır.

Araştırma evrenini, Mersin ilinde faaliyet gösteren özel hastane çalışanı olan hekimler, hemşireler ve diğer sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Bu evrende yaklaşık 6000 kişi çalışmaktadır. Ana kütleden %95 güvenirlilik sınırları içerisinde %5'lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 361 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran, 1992). Bu kapsamda kümelere göre örnekleme yöntemiyle tesadüfi olarak seçilen özel hastanelerden toplam 1000 kişiye anket uygulaması yapılması planlanmıştır. Anketlerden 537' si geri dönmüş, 526'sı analiz yapmak için uygun bulunmuştur. Uygunluğu sağlanan bu örneklem sayısı ile kuramdan ve görgül araştırmalardan yola çıkılarak oluşturulan hipotezler aşağıda sunulmuştur.

**Hipotez 1:** Çalışanların algıladıkları duygusal tükenme düzeyi kişi-örgüt uyumunu negatif ve anlamlı olarak etkiler.

**Hipotez 2:** Çalışanların algıladıkları duyarsızlaşma düzeyi kişi-örgüt uyumunu negatif ve anlamlı olarak etkiler.

**Hipotez 3:** Çalışanların algıladıkları kişisel başarı(sızlık) algısı düzeyi kişi-örgüt uyumunu negatif ve anlamlı olarak etkiler.

**Hipotez 4:** Çalışanların algıladıkları duygusal tükenme düzeyi işten ayrılma niyetini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

**Hipotez 5:** Çalışanların algıladıkları duyarsızlaşma düzeyi işten ayrılma niyetini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

**Hipotez 6:** Çalışanların algıladıkları kişisel başarı(sızlık) algısı düzeyi işten ayrılma niyetini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

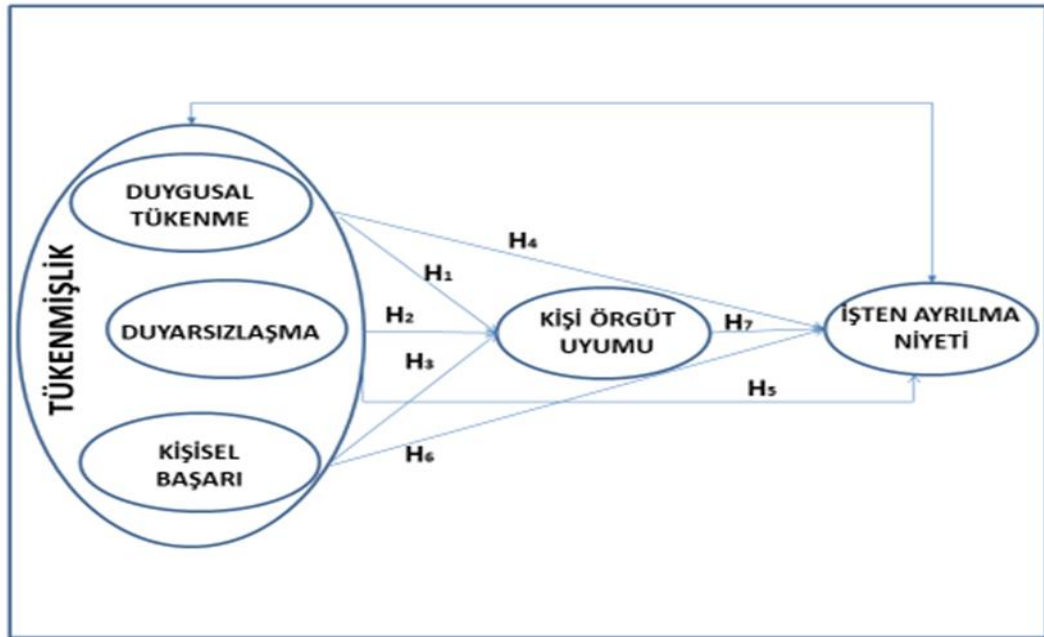
**Hipotez 7:** Kişi-örgüt uyumu işten ayrılma niyetini negatif ve anlamlı olarak etkiler.

**Hipotez 8:** Çalışanların algıladıkları duygusal tükenme düzeyinin işten ayrılma niyetine etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık rolü vardır.

**Hipotez 9:** Çalışanların algıladıkları duyarsızlaşma düzeyinin işten ayrılma niyetine etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık rolü vardır.

**Hipotez 10:** Çalışanların algıladıkları kişisel başarı(sızlık) algısı düzeyinin işten ayrılma niyetine etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık rolü vardır.

Bu kapsamda yapılandırılan araştırma modeli Şekil 1’ de sunulmuştur.



Şekil 1: Araştırma Modeli



### 3.2. Ölçekler

Sağlık çalışanlarının tükenmişlik düzeylerini belirlemek için Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen ve 3 boyuttan oluşan 22 maddelik Maslach Tükenmişlik Envanteri kullanılmıştır. Maslach Tükenmişlik Envanterinin birinci alt ölçeği 9 maddeden oluşan “Duygusal Tükenme” (DT), ikincisi 5 maddeden oluşan “Duyarsızlaşma” (DYR) ve üçüncüsü de 8 maddeden oluşan “Kişisel Başarı(sızlık)” (KB) alt ölçekleridir. Ölçeklerde cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum).

İşletmelerde kişi-örgüt uyumu düzeyini belirlemek üzere, Netemeyer ve arkadaşları (1997) tarafından geliştirilen, Vilela ve arkadaşları tarafından adapte edilen ve Türkçe geçerlemesi Turunç ve Çelik (2012) tarafından yapılan 4 maddeli ölçek kullanılmıştır. Ölçekte cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum).

Çalışanların işten ayrılma niyetinin ölçülmesinde Scott ve arkadaşları (1999) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Aylan (2012) tarafından yapılan 5 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçümler 5’li Likert tipindedir.

## 4. Bulgular

### 4.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Ölçeklerin faktör yapılarının sağlamasını yapmak üzere gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizine ilişkin bulgular aşağıda Tablo 1’de gösterilmiştir.

**Tablo 1: Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri**

| Değişkenler                  | X <sup>2</sup> | df | CMIN/DF<br>≤5 | GFI<br>≥.85 | AGFI<br>≥.80 | CFI<br>≥.90 | NFI<br>≥.90 | TLI<br>≥.90 | RMSEA<br>≤.08 |
|------------------------------|----------------|----|---------------|-------------|--------------|-------------|-------------|-------------|---------------|
| 1Duygusal Tükenme (DT)       | 6.8            | 8  | 2.7           | 0.87        | 0.96         | 0.92        | 0.93        | 0.96        | 0.05          |
| 2Duyarsızlaşma (DYR)         | 4.2            | 12 | 2.6           | 0.91        | 0.95         | 0.95        | 0.95        | 0.94        | 0.06          |
| 3Kişisel Başarı(sızlık) (KB) | 9.6            | 6  | 2.9           | 0.90        | 0.93         | 0.96        | 0.96        | 0.94        | 0.03          |
| 4Kişi Örgüt Uyumu (KÖU)      | 5.4            | 2  | 3.7           | 0.93        | 0.95         | 0.96        | 0.97        | 0.94        | 0.04          |
| 5İşten Ayrılma Niyeti (İAN)  | 7.8            | 8  | 2.8           | 0.95        | 0.96         | 0.95        | 0.94        | 0.95        | 0.05          |

Not: Uyum iyiliği değer aralıkları “*kabul edilebilir standartlara*” göre düzenlenmiştir.



#### 4.2. Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin içsel tutarlılıklarını tespit etmek üzere Cronbach's Alpha ile güvenilirlik analizi yapılmıştır. Duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı(sızlık), kişi-örgüt uyumu ve işten ayrılma niyeti ölçeklerine yönelik Cronbach's Alfa değerleri sırasıyla;  $\alpha=0.80$ ,  $\alpha=0.84$ ,  $\alpha=0.84$ ,  $\alpha=0.88$ ,  $\alpha=0.86$ 'dır. Alfa değerlerine göre içsel tutarlılıkların güvenilir ( $\alpha>0.70$ ) seviyelerde olduğu görülmektedir (Nunnally, 1978).

#### 4.3. Korelasyon Analizi

Sağlık sektörü çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin işten ayrılma niyetine etkisini ve kişi-örgüt uyumunun aracılık rolünü belirlemeye yönelik olan bu araştırmada değişkenlere ilişkin elde edilen verilerin ortalamaları, standart sapmaları ve aralarındaki korelasyonlara bakılmıştır. Bulgular Tablo 2'de sunulmuştur. Analizin üçüncü aşamasında Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı hiyerarşik regresyon analizi ile aracılık etkisi araştırılmıştır.

Tablo 2:Ortalama, S. Sapma ve Korelasyon Değerleri

|   | Değişkenler                 | Ort. | S.S. | 1       | 2       | 3        | 4       | 5 |
|---|-----------------------------|------|------|---------|---------|----------|---------|---|
| 1 | Duygusal Tükenme (DT)       | 2.7  | 0.92 | 1       |         |          |         |   |
| 2 | Duyarsızlaşma (DYR)         | 2.6  | 0.74 | 0.77**  | 1       |          |         |   |
| 3 | Kişisel Başarı(sızlık) (KB) | 2.9  | 0.85 | 0.71**  | 0.67**  | 1        |         |   |
| 4 | Kişİ Örgüt Uyumu (KÖU)      | 3.7  | 0.79 | -0.59** | -0.62** | -0.071** | 1       |   |
| 5 | İşten Ayrılma Niyeti (İAN)  | 2.8  | 0.64 | 0.63**  | 0.54**  | 0.68**   | -0.70** | 1 |

\*  $p \leq .05$ . \*\* $p \leq .01$

Araştırma sonucunda elde edilen verilere SPSS ve AMOS programında analizler yapılmıştır. Tablo 2'de de görüldüğü gibi araştırmaya konu edilen tüm bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Bu kapsamda Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı hiyerarşik regresyon analizi ile aracılık etkileri araştırılmıştır.

Tükenmişliğin üç boyutu olan duygusal tükenme, duyarsızlık ve kişisel başarı(sızlık) nın sağlık çalışanlarının işten ayrılma niyetine etkisini ve bu etkide kişi-örgüt



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

uyumunun aracılık rolünü belirlemeye yönelik olan bu araştırmada, hipotezleri test etmek maksadıyla hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır.

Aracılık testi kapsamında ilk aşamada bağımsız değişken olan tükenmişliğin ilk boyutu olan duygusal tükenme ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında **DT' nin İAN' ni** ( $\beta = .63, p < .01$ ) **anlamli olarak etkilediği** görülmüştür. İkinci adımda DT' nin aracılığı araştırılan KÖU' na olan etkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda **DT' nin KÖU' nu anlamli ve negatif olarak etkilediği** ( $\beta = -.59, p < .01$ ) tespit edilmiştir. Bu adımda aracılığı araştırılan KÖU' nun İAN' ne olan etkilerine de bakılarak rapor edilmiştir. **KÖU' nun İAN' ni** ( $\beta = -.70, p < .01$ ) **anlamli ve negatif olarak etkilediği** bulgulanmıştır. Bu aşamanın son adımında ise DT ve aracılığı araştırılan KÖU birlikte analize sokulmuş ve İAN üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda **DT' nin KÖU ile birlikte analize sokulmasıyla İAN üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış** ( $\beta = .50, p < .01$ ), **KÖU' nun da İAN üzerindeki etkisi devam etmiştir** ( $\beta = -.43, p < .01$ ). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek maksadıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel(z) anlamli bulunmuştur ( $z = 6.7, p < .01$ ). Bu bulgu **DT' nin İAN' ne etkisinde KÖU' nun kısmi aracılık rolü üstlendiğini** göstermektedir.

Aracılık testinin ikinci aşamasında bağımsız değişken tükenmişliğin ikinci boyutu olan duyarsızlık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında **DYR' ğın İAN' ni** ( $\beta = .54, p < .01$ ) **anlamli olarak etkilediği** görülmüştür. İkinci adımda DYR' ğın aracılığı araştırılan KÖU' na olan etkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda **DYR' nin KÖU' nu anlamli ve negatif olarak etkilediği** ( $\beta = -.62, p < .01$ ) tespit edilmiştir. Bu aşamanın son adımında ise DYR ve aracılığı araştırılan KÖU birlikte analize sokulmuş ve İAN üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda **DYR' ğın KÖU ile birlikte analize sokulmasıyla İAN üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış** ( $\beta = .42, p < .01$ ), **KÖU' nun da İAN üzerindeki etkisi devam etmiştir** ( $\beta = -.38, p < .01$ ). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek maksadıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel(z) anlamli bulunmuştur ( $z = 3.8, p < .01$ ). Bu bulgu **DYR' ğın İAN' ne etkisinde KÖU' nun kısmi aracılık rolü üstlendiğini** göstermektedir.





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Son aşamada bağımsız değişken tükenmişliğin üçüncü boyutu olan kişisel başarı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında **KB' nın İAN' ni** ( $\beta = .68, p < .01$ ) **anlamlı olarak etkilediği** görülmüştür. İkinci adımda KB' nın aracılığı araştırılan KÖÜ' na olan etkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda **KB' nın KÖÜ' nu anlamlı ve negatif olarak etkilediği** ( $\beta = -.71, p < .01$ ) tespit edilmiştir. Bu aşamanın son adımında ise KB ve aracılığı araştırılan KÖÜ birlikte analize sokulmuş ve İAN üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda **KB' nın KÖÜ ile birlikte analize sokulmasıyla İAN üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış** ( $\beta = .49, p < .01$ ), **KÖÜ' nun da İAN üzerindeki etkisi devam etmiştir** ( $\beta = -.40, p < .01$ ). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek amacıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel(z) anlamlı bulunmuştur ( $z = 5.2, p < .01$ ). Bu bulgu **KB' nın İAN' ne etkisinde KÖÜ' nun kısmi aracılık rolü** üstlendiğini göstermektedir.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Sosyal Mübadele Teorisi (1964) ve Kişi-Örgüt Uyumu Teorisinden (1971) hareketle tükenmişlik duygusunun üç alt boyutu ile işten ayrılma niyeti ilişkisi ve bu ilişkide kişi-örgüt uyumunun aracılık rolünü tespit etmek amacıyla yapılan bu çalışmada, söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin tespit edilmesi için korelasyon ve regresyon analizi ile Sobel testi kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda tükenmişlik duygusunun üç alt boyutunun (duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı) işten ayrılma niyeti ile pozitif yönde ilişkili olduğu ve bu ilişkide kişi-örgüt uyumunun kısmi aracılık etkisine sahip olduğu tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında yapılan analizlerde sağlık sektörü çalışanlarının tükenmişlik duygusuna sahip oldukları ve bu duygunun yarattığı olumsuzlukla işten ayrılma niyeti sergiledikleri belirlenmiştir. Bunun yanı sıra çalışmanın diğer bir sonucu olarak ortaya çıkan, kişi-örgüt uyumunun bu iki değişken arasında kısmi aracılık rolüne sahip olması, çalışanların değerleri ve beklentileri ile örgüt değerleri arasındaki uyumsuzluğun bu olumsuz duyguları tetikleyebileceği yönünde bir görüş oluşturmaktadır.

Araştırma sonuçları çalışmanın kuramsal dayanağını teşkil eden Sosyal Mübadele Teorisi (1964) ve Kişi-Örgüt Uyumu Teorisi (1971) ile örtüşmektedir. Çünkü çalışanların işten ayrılma niyeti sergilemelerinin örgütle olan benzer özellikleri ve değerleri neticesinde oluşan uyumu önemsemeye bağlı olduğu bulgulanmıştır.





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Araştırmanın yalnızca bir ilde ve tek bir sektörde faaliyet gösteren işletmelerde yapılmış olması çalışmanın bir kısıtıdır. Gelecek dönem araştırmalarında farklı sektörlere odaklanmak araştırma sonuçlarını farklılaştırabilir.

### Kaynakça

- Aylan, S. (2012). Organizasyonlarda Psikolojik Şiddet (Mobbing) ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiyi Tespit Etmeye Yönelik Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bartlett, K.R. (1999). The Relationship between Training and Organizational Commitment in the Health Care Field, (Unpublished Ph.D. Thesis), University of Illinois.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley&Sons.
- Budak, G., & Sürgevil, O. (2005). Tükenmişlik ve tükenmişliği etkileyen örgütsel faktörlerin analizine ilişkin akademik personel üzerinde bir uygulama. *D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 20(2), 95-108.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1994). Pay preferences and job search decisions: A person-organization fit perspective. *Personnel Psychology*, 47, 317-348.
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14(3), 333-349.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Çalışkan, A. (2017). Yönetim ve strateji: 101 teori ve yaklaşım. İçinde: Ö. Turunç & H. Turgut (Ed.), 5. Bölüm (s.239-241). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2(1), 335-362.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Fong, Y. L., & Mahfar, M. (2013). Relationship between occupational stress and turnover intention among employees in a furniture manufacturing company in selangor. *Jurnal Teknologi*, 64(1), 33-39.
- Hwang, J., Lee, J. J., Park, S., Chang, H., & S. S. Kim (2014). The impact of occupational stress on employee's turnover intention in the luxury hotel segment. *International Journal of Hospitality&Tourism Administration*, 15, 60-77.
- Johnsrud, L., & Rosser, V. (2002). Faculty members' morale and their intention to leave: A multilevel explanation. *Journal of Higher Education*, 73(4), 518-542.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-342.
- Maslach, C. & Jackson, S.E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., MacKee, D. O., & MacMurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *Journal of Marketing*, 61, 85-98.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York, London: McGraw-Hill
- Posner, B. Z. (1992). Person- organization values congruence: No support for individual differences as a moderating influence. *Human Relations*, 45(4), 351-361.
- Scott, C.R., Connaughton, S. L., & Maguire K. (1999). "The Impacts of Communication and Multiple Identifications on Intent to Leave" *Management Communication Quarterly*, 12(3), 400-435.
- Sekaran, U. (1992). *Research Methods for Business*, Canada: John Wiley and Sons, Inc.
- Tom, V. R. (1971). The role of personality and organizational images in the recruiting process. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 6(5), 573-592.
- Turunç, Ö. (2015). Stratejik yönetim örgütsel performans ilişkisinde kişi-örgüt uyumunun rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1(1), 16-30.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Turunç, Ö., & Çelik, M. (2012). İş tatmini-kiş-i-örgüt uyumu ve amire güven-kiş-i örgüt uyumu ilişkisinde dağıtım adaletinin düzenleyici rolü. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(2), 57-78.
- Vilela, B. B., Varela Gonzalez, J. A., & Ferrin, F. F. (2008). Person-organization fit, OCB and performance appraisal: Evidence from matched supervisor-salesperson data set in a Spanish context. *Industrial Marketing Management*, 37, 1005-1019.
- Yin-Fah, B. C., Paim, L., Masud, J., & Hamid, T. A. (2010). The future of the malaysian older employees: an exploratory study. *International Journal of Business and Management*, 5(4), 125-132.



## ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİ İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE İŞ STRESİNİN ARACILIK ROLÜ

**Dr. Öğr. Üyesi Aynur TAŞ**

*Hakkari Üniversitesi, aynurtas@hakkari.edu.tr*

**Dr. Zülfi Umut ÖZKARA**

*umutozkara44@gmail.com*

### Özet

Bu çalışmada, yönetici desteğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi araştırılarak, bu ilişkide iş stresinin üstlendiği aracılık rolü incelenmiştir. Araştırma kapsamında, hizmet sektöründe görev yapmakta olan 120 otel çalışanından anket aracılığıyla veri toplanmıştır. Elde edilen veriler, SPSS programı ile analiz edilmiştir. Çalışmada tanımlayıcı istatistiklerden yararlanılmış, güvenilirlik, Pearson korelasyon ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, çalışmaya katılanlar bakımından yönetici desteğinin işten ayrılma niyetini anlamlı ve negatif bir şekilde etkilediği ve bu ilişkide iş stresinin aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** *Yönetici Desteği, İş Stresi, İşten Ayrılma Niyeti, Şehir Oteli.*

### 1-Giriş

Bu çalışmanın temel amacı; yönetici desteği ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide iş stresinin aracılık etkisini araştırmaktır. Ayrıca kıyı ve şehir otellerinin çeşitli özelliklerinden hareketle çalışma kapsamında bazı tespitler ve çıkarımlar yapılarak literatüre katkı sağlanmaktadır.

### 2-Kavramsal Çerçeve

Yönetici desteği, çalışanların ilk amirleri tarafından gördükleri desteği ifade etmektedir (Yoon ve Lim, 1999: 925). Algılanan yönetici desteği, çalışanların yöneticilerinin onları önemseme ve örgüte yaptıkları katkılara değer verme düzeylerine dair inançlarıdır (Pohl ve Galletta, 2016: 62). Diğer bir tanımda, yönetici ile çalışan arasındaki olumlu iş ilişkisi olarak ifade edilmiştir. Destekleyici yöneticilerin çalışanları, ihtiyaçlarını



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

karşılıyarak motive ettikleri, daha iyi çalışmaya yönlendirdikleri belirtilmiştir (Bhanthumnavin,2003). Bir başka tanıma göre yönetici desteği, çalışanlara destek olunması, ilgi gösterilmesi, onların teşvik edilmesi ve cesaretlendirilmesidir(Babin ve Boles, 1996: 60). Bhanthumnavin (2000) yönetici desteğinin bilgisel, maddi ve duygusal olmak üzere üç boyuttan oluştuğunu belirtmiştir. Bu destek türlerinden bir ya da daha fazlasının sağlandığının algılandığı bir iş ortamında üst ile ast arasındaki kişilerarası davranış yönetici desteği olarak ifade edilmektedir (Bhanthumnavin, 2003).Yönetici desteğine ilişkin yapılan tanımlamalar, yöneticilerin çalışanlarına ihtiyaçları doğrultusunda destek vererek, aslında hedeflere ulaşmakta çalışanların sunacağı katkıyı arttırmayı amaçladığını göstermektedir. Bu kapsamda, karşılıklı etkileşime dayalı bu ilişki bünyesinde “Karşılıklılık Normu”nu (The Norm of Reciprocity- Gouldner, 1960) içeren “Sosyal Değişim Teorisi”ne (Social Exchange Theory- Blau, 1964) dayanmaktadır. Literatürde yönetici desteğini yüksek algılayan çalışanların daha az iş stresi yaşadıkları ortaya konulmuştur (Bardakoğlu vd., 2017; Wickramasinghe, 2012). Stres kavramı genellikle bireyde sıkıntı yaratan olaylar karşısında yaşanan bir tepki süreci olarak kabul edilmektedir (Aydın, 2016). Bir başka tanıma göre stres, bilinçli veya bilinçsiz olarak, kişinin başa çıkabilme kapasitesinin ötesinde algılanan bir tehdit veya istenmeyen bir duruma karşı fizyolojik ve psikolojik tepki olarak belirtilmiştir (Chiang vd., 2010). LePine ve diğerleri (2004: 883) ise iş stresini “bireyin kapasitesini veya kaynaklarını aşan bir duruma yönelik psikolojik tepkisi” olarak tanımlamışlardır. İş çevresine ilişkin stres kaynakları; görev yapısına ilişkin stres kaynakları (aşırı iş yükü, işin sıkıcı olması, ücret yetersizliği, yükselme olanağı, çalışma saatlerinin uzun olması, çalışma koşulları, kalabalık), yetke yapısına ilişkin stres kaynakları (karar verme, karara katılma, yetkilerin yetersiz oluşu, sorumlulukların verdiği endişe, değerlendirmede adaletsizlik, yöneticilerin teşvik etmemesi), ve üretim yapısına ilişkin stres kaynakları (zaman baskısı, araç-gereç yetersizliği, yeteneklerin işin gereklerine uygun olmaması, çalışmaların karşılığını alamamak) olmak üzere üç grupta toplanabilir (Aydın, 2016). İş stresinin örgütsel çıktılarla ilişkisini inceleyen çalışmalarda, iş stresinin işten ayrılma niyetini (Arshadi ve Damiri, 2013; Noor ve Maad, 2008; Akova vd., 2015; Sewwandi ve Perere, 2016) arttırdığı tespit edilmiştir. Psikolojik olduğu kadar, sosyolojik ve ekonomik anlamda da olumsuz sonuçlar doğuran işten ayrılma niyeti, çalışanın kurumundan ayrılma arzusu ve planı olarak ifade edilebilir. Tett ve Meyer (1993:262) işten ayrılma niyetini, bilinçli ve

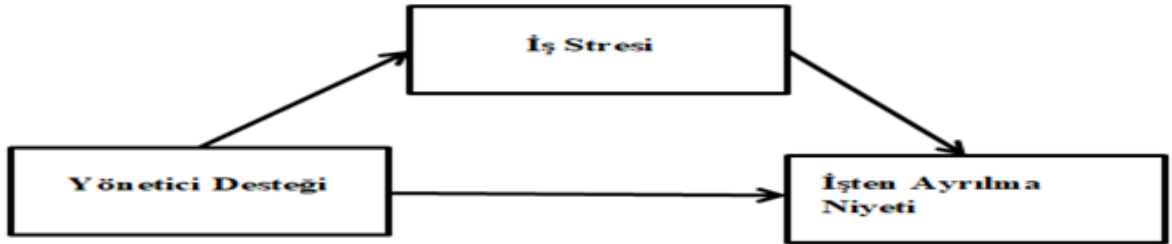


## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

kasıtlı bir şekilde işten ayrılma olarak tanımlamışlardır. Rusbult ve diğerleri (1988: 601) işten ayrılma niyetini, çalışanların istihdam koşullarından tatminsiz olmaları durumunda gösterdikleri yıkıcı ve aktif bir eylem olarak tanımlamışlardır. Bu kapsamda, bireylerde işten ayrılma niyetinin yüksek olması ve bunun davranışa dönüşmesi sonucunda işgören devir hızının artması, örgütler için verimlilik, karlılık konularında büyük kayıplara yol açmaktadır. Bu noktada, çalışanlarda işten ayrılma niyetinin önlenmesi için çeşitli yöntemlerin kullanılması gerekmektedir. Söz konusu yöntemler arasında çalışanlar tarafından algılanan yönetici desteğinin artırılması çözüm olarak düşünülebilir. Nitekim, literatürde algılanan yönetici desteğinin işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir (Dysvik ve Kuvaas, 2013; Afacan Fındıklı, 2014; Kalidass ve Bahron, 2015; Nichols vd., 2016).

Literatürdeki teorik ve ampirik çalışmalardan hareketle iş stresinin yönetici desteği ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık ettiği, bir başka deyişle yönetici desteğinin iş stresini azaltarak işten ayrılma niyeti üzerinde azaltıcı etkisi olduğu söylenebilir. Tüm bu bilgiler ışığında Şekil 1’de görüldüğü üzere çalışmanın araştırma modeli kurulmuş ve hipotezi geliştirilmiştir:

**Şekil 1: Araştırma Modeli**



**Hipotez:** Yönetici desteği ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide iş stresinin aracılık etkisi vardır.

### 3.Araştırmanın Yöntemi

#### 3.1.Örneklem ve Veri Toplama Araçları



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Araştırmanın örneklemi 120 otel çalışanından oluşmaktadır. Yönetici desteğini ölçmek için Giray ve Şahin (2012) tarafından geliştirilen 11 maddeli ölçek kullanılmıştır. İş stresini ölçmek için House ve Rizzo (1972) tarafından geliştirilen ve Efeoğlu (2006) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 7 maddeli ölçek kullanılmıştır. İşten ayrılma niyetini ölçmek için Wayne, Shore ve Liden (1997) tarafından geliştirilen ve Küçükusta (2007) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 3 maddeli ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeklerde cevaplar 5'li Likert ölçeği üzerinde verilmiştir. Elde edilen veriler, aracı değişkenli regresyon analizi ve Sobel testi ile değerlendirilmiştir.

### 4. Araştırmanın Bulguları ve Hipotez Testi

#### 4.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Çalışmada yer alan değişkenlerin ortalama ve standart sapmaları ile korelasyon katsayıları Tablo 1'de yer almaktadır.

**Tablo 1: Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi Sonuçları**

| Değişkenler          | Ort  | SS   | 1     | 2    | 3    |
|----------------------|------|------|-------|------|------|
| Yönetici Desteği     | 3.50 | 1.06 | 1.00  |      |      |
| İş Stresi            | 2.69 | 0.95 | -.32* | 1.00 |      |
| İşten Ayrılma Niyeti | 2.43 | 1.31 | -.33* | .40* | 1.00 |

\*\*p<.01

Yapılan korelasyon analizi sonucunda yönetici desteği ile iş stresi arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişki ( $r = -.32$ ;  $p < .01$ ), yönetici desteği ile işten ayrılma niyeti arasında





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

anlamli ve negatif yönlü ilişki ( $r = -.33$ ;  $p < .01$ ), iş stresi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamli ve pozitif yönlü ilişki ( $r = .40$ ;  $p < .01$ ) olduğu belirlenmiştir. Yönetici desteği, iş stresi ve işten ayrılma niyeti ölçeklerine ait Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları sırasıyla .93, .76 ve .92'dir. Dolayısıyla tüm ölçeklerin güvenilirlikleri kabul edilebilir 0,70'lik Cronbach Alpha düzeyinin üzerinde değerlere sahiptir.

### 4.2. Yönetici Desteği, İşten Ayrılma Niyeti ve İş Stresi Analiz Sonuçları

Araştırma hipotezinin testi için aracı değişkenli regresyon analizi yapılmıştır (Tablo 2). Yönetici desteği tek başına işten ayrılma niyeti üzerinde etkili iken ( $\beta = -.331$ ;  $p < .01$ ), bu etki iş stresi regresyon denkleminde dahil edildiğinde azalmıştır ( $\beta = -.224$   $p < .05$ ). Ayrıca, yönetici desteğinin iş stresini negatif ( $\beta = -.325$ ;  $p < .01$ ) ve iş stresinin işten ayrılma niyetini pozitif ( $\beta = .403$ ;  $p < .01$ ) yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu durum; Baron ve Kenny'e (1986) göre iş stresinin yönetici desteği ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisinin olduğu sonucuna işaret etmektedir. Bu aracılık etkisinin anlamli olup olmadığı Sobel (1982) testiyle incelendiğinde; yönetici desteği ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide iş stresinin aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamli olduğu saptanmıştır ( $Z = -2.65$ ;  $p < .01$ ). Dolayısıyla araştırma hipotezi desteklenmiştir. Ayrıca kurulan bu mekanizmada iş stresi değişkeni kısmi aracılık rolüne sahiptir.

Tablo 2: Regresyon Analizi Sonuçları

| Bağımsız Değişken | Bağımlı Değişken     | Beta     | t      | p    | R    | R <sup>2</sup> | F      |
|-------------------|----------------------|----------|--------|------|------|----------------|--------|
| Yönetici Desteği  | İşten Ayrılma Niyeti | - .331** | -3.806 | .000 | .331 | .109           | 14.485 |
| Yönetici Desteği  | İş Stresi            | - .325** | -3.727 | .000 | .325 | .105           | 13.890 |
| İş Stresi         | İşten Ayrılma Niyeti | .330**   | 3.793  | .000 | .455 | .207           | 15.258 |
| Yönetici          | İşten                | -.224*   | -2.568 | .011 | .455 | .207           | 15.258 |



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

|           |         |       |      |      |      |        |
|-----------|---------|-------|------|------|------|--------|
| Destegi   | Ayrılma |       |      |      |      |        |
| İş Stresi | Niyeti  | 4.779 | .000 | .403 | .162 | 22.841 |
|           |         |       |      |      |      | .403** |

p<,01\*\*; p<,05\*

## 5.Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada elde edilen bulgulara göre; literatüre uygun olarak algılanan yönetici desteği iş stresini anlamlı ve negatif bir şekilde, iş stresi ise işten ayrılma niyetini anlamlı ve pozitif bir şekilde doğrudan etkilemektedir. Ayrıca, algılanan yönetici desteği işten ayrılma niyetini hem doğrudan hem de iş stresi üzerinden dolaylı olarak anlamlı ve negatif bir şekilde etkilemektedir. Dolayısıyla, algılanan yönetici desteği ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide iş stresinin beklenildiği üzere kısmi aracılık rolü bulunmaktadır. Turunç ve Avcı'nın (2015) gerçekleştirdiği çalışma ile kıyı ve şehir otellerinin çeşitli özelliklerinden yararlanılarak çalışma kapsamında bazı tespitler ve çıkarımlar yapmak mümkündür. Turunç ve Avcı (2015) tarafından otel çalışanları üzerinde gerçekleştirilen çalışmanın araştırma sonuçlarına göre; algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşimi kalitesi düzeylerindeki artışın çalışanların işten ayrılma niyeti düzeyini azalttığı belirlenmiştir. Ayrıca çalışanların algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşimi kalitesi düzeylerindeki artış, çalışanların iş stresi düzeyini azaltmakta, azalan iş stresi düzeyi ise çalışanların işten ayrılma niyeti düzeyini düşürmektedir. Algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşimi kalitesi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerde çalışanların iş stresinin aracılık rolü bulunmaktadır. Turunç ve Avcı (2015) kıyı otelleri ve sezonluk işletme çalışanları üzerinde yapılan bu çalışmanın şehir oteli çalışanları üzerinde gerçekleştirilmesi durumunda farklı sonuçların elde edilebileceğini ileri sürmektedir.

Çalışanlar yöneticilerini örgütün temsilcisi olarak gördükleri için yöneticilerinin onlara karşı olumlu tutum ve davranışlarını, örgütsel destek kapsamında algırlar (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Lider-üye etkileşimi teorisi, liderlik sürecini; lider ve ast arasında kurulan ikili ilişkilere bağlı olarak açıklar. Düşük kaliteli bir ilişkide; astlar üstlerinden daha düşük düzeyde destek gördüklerini, yüksek kaliteli bir ilişkide ise daha yüksek düzeyde destek gördüklerini düşünürler (Çalışkan, 2009). Bu bilgiler ışığında, yönetici



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

desteğinin hem örgütsel desteğin temel ögesi hem de lider-üye etkileşiminin kalitesinin önemli bir belirleyicisi olduğu ifade edilebilir. Çalışma çerçevesinde; Turunç ve Avcı'nın (2015) kurduğu modele yakın bir model kurulmuştur, ancak bu çalışmadan farklı olarak araştırma modelinde örgütsel destek ve lider-üye etkileşiminin kalitesi değişkenleri yerine bu kavramlarla yakından ilişkili olan yönetici desteği değişkenine yer verilmiştir. Ayrıca araştırma; Turunç ve Avcı'nın (2015) çalışmasından hareketle şehir otellerinde çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiş ve bu çalışma ile benzer sonuçlar elde edilmiştir. Benzer sonuçların elde edilmesinde stres faktörünün etkili olduğu düşünülmektedir.

Literatürde; şehir ve kıyı otelleri, konaklama işletmeleri kapsamında ele alınmaktadır (Bilici, 2009). Dinlenmek, eğlenmek, uzun süreli tatil geçirmek amaçlarına yönelik olarak faaliyet gösteren dağ otelleri, termal oteller, deniz kenarında kurulan kıyı otelleri sayfiye (resort) otel kapsamındadır. Şehir otelleri ise şehir merkezlerinde, özellikle büyük şehirlerde, iş ve ticaret merkezleri ya da bu merkezlere yakın yerlerde kurulan otellerdir. Sayfiye otellerin bulunduğu yere göre faaliyet süresi değişmektedir; çünkü bazı dönemlerde bu otellere aşırı yoğun bir talep söz konusuysa, bazı dönemler de ise talep neredeyse tamamen bitmektedir. Şehir otellerinin, sayfiye otellerinden en önemli farklarından birisi de şehir otellerinde genellikle iş dünyasından insanlarla, konferans, kongre, toplantı gibi etkinliklere katılan müşterilerin konaklaması nedeniyle bu otellerin tüm sene boyunca faaliyette olmasıdır (Oral ve Kurgun, 1997). Bu bilgilerden hareketle; şehir otellerinde konaklayan müşteri profilinin kıyı otellerine göre sosyo-ekonomik açıdan değerlendirildiğinde hem maddi bakımdan hem de eğitim bakımından daha elit bir tabakadan oluştuğu ifade edilebilir. Görüldüğü üzere kıyı ve şehir otelleri çeşitli yönlerden birbirlerinden ayrılmakta ve farklı özellikler taşımaktadır. Bununla birlikte Bilici'ye göre; hem şehir hem de kıyı otellerinde çalışma şartları nedeniyle çalışanda stres ortaya çıkmaktadır (Bilici, 2009). Ancak bu otel tiplerinin kuruluş amaçları, işleyişleri ve müşteri profilleri arasındaki farklılıklar nedeniyle ilgili otellerde çalışanların stres kaynaklarının yani stresörlerinin ayrıştığı söylenebilir. İşte tam da bu noktada; ilgili stresörlerin tespit edilmesi ve ortadan kaldırılması doğrultusundaki yönetici tutum ve davranışları, örgütsel başarının yakalanması yani örgütsel etkililiğin ve verimliliğin sağlanması için büyük önem arz etmektedir.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Kıyı ve şehir otel tiplerinin kuruluş amaçları, işleyişleri ve müşteri profilleri arasındaki farklılıklardan ve çeşitli gözlemlerden hareketle ilgili otel tiplerinde görülen stres kaynaklarının neler olabileceği adına çeşitli çıkarımlarda bulunmak mümkündür. Kıyı otelleri özellikle turizm sezonunda aşırı derecede yoğundur. Aşırı yoğunluk çalışanların iş yükünü arttırır ve stres düzeylerini yükseltir. Ayrıca bu tip otel çalışanlarının önemli bir bölümü turizm sezonu dışında işten çıkarılmaktadır. Çalışanların gelecekte işlerini kaybedebilecekleri endişesini duymaları onları strese sokabilmektedir. Şehir otellerinde ise genellikle aşırı bir yoğunluk beklenmemektedir. Buna karşın şehir otellerinin müşteri profili kıyı otel tipine göre daha elit bir tabakadan oluştuğu için şehir oteli müşterilerinin sunulan hizmetin kalitesine ve devamlılığına dair beklentisinin kıyı otel tipi müşterilerine göre daha büyük olması beklenebilir. Şehir otellerinin aynı kişilerden oluşan bir müşteri profiline sahip olduğu ve bu kişilerin kısa süreli konakladıkları söylenebilir. Kısa süreli konaklayan bu kişileri kaldığı süre içerisinde memnun etmek bu müşterilerin otele tekrar gelmeleri bakımından önemlidir. Evlerindeki rahatlığı otelde de yaşamak isteyen bu kişilerin kalitede yüksek standardın yakalanmasına ve sürdürülmesine yönelik beklentisi şehir oteli çalışanlarını müşteriler tarafından otel yönetimine şikayet edilme, amirleri tarafından tenkit edilme ve işten atılma korkusuyla strese sokabilmektedir. Yöneticinin müşteri beklentilerinin karşılanması adına çalışanlarına vereceği destek örgütsel başarının yakalanmasına katkı sağlayacaktır. Yönetici desteğinin yetersiz kalması durumunda; çalışanların stres düzeyi ve buna bağlı olarak işten ayrılma niyeti düzeyi yükselecektir. İşten ayrılma niyetinin eyleme dönüşmesi ise kalitede yüksek standardı ve sürekliliği hedefleyen bir işletme için büyük bir sorun teşkil edebilir. Çünkü işten ayrılan kişinin yerine o işi yapabilecek nitelikte bir kişinin seçilip yerleştirilmesi ve oryantasyonu zaman alacaktır. Bu durumun; özellikle şehir otellerinde örgütsel etkililik ve verimliliği düşürmesi beklenebilir.

Her çalışmada olduğu gibi bu çalışmada da bazı kısıtlar mevcuttur. Elde edilen bulgular, araştırmaya katılmayı kabul eden otel çalışanları bakımından geçerlidir. Farklı iş yerlerinde, sektörlerde çalışan, farklı kişisel özelliklere veya işe ve örgüte ilişkin algıya sahip çalışanlar üzerinde de çalışma gerçekleştirilebilir. Araştırmanın bir diğer kısıtı veri toplama yöntemi ile ilgilidir. İleriki çalışmalarda görüşme, gözlem gibi veri toplama yöntemleriyle nitel veri analizi uygulanarak sonuçlar değerlendirilebilir. Son olarak, araştırmadaki değişkenler (yönetici desteği, iş stresi, işten ayrılma niyeti)



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

bakımından sınırlılık mevcuttur. İleriki çalışmalarda kişilik özellikleri (A tipi, B tipi kişilik, psikolojik dayanıklılık) ya da güven, iş güvencesi gibi farklı değişkenler de dahil edilerek model test edilebilir.

### Kaynakça

- Afacan-Fındıklı, M. (2014). Algılanan lider desteği ve algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel özdeşlemenin aracılık rolü: İstanbul'da kamu çalışanları üzerine bir araştırma. *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim dergisi*, 25 (77), 136-157.
- Akova, O., Emiroğlu, B. D. ve Tanriverdi, H.(2015). Satisfaction and turnover intent: A study at Five star Hotels in İstanbul. *Journal of management, marketing and logistics*, 2 (4), 378- 402.
- Arshadi,N. ve Damiri, H. (2013). The relationship of job stress with turnover intention and job performance: Moderating role of OBSE. *Social and Behavioral Sciences*, 84, 706-710.
- Aydın, İ. (2016). *İş Yaşamında Stres* (4. bs.). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Babin, B. J. ve Boles, J.S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, perfrmance and job satisfaction. *Journal of Retailing*, 72(1), 57-75.
- Bardakoğlu, Ö.,Akgündüz, Y., Kızılcıhalıoğlu, G. ve Yeşilyurt, H. (2017). Otel işletmelerinde algılanan yönetici desteğinin çalışanların iş stresi ve mutluluk düzeylerine etkisi, 8.Uluslararası Girişimcilik Kongresi, 103-116.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction Social Psychological Research: Conceptual, Statagic and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), pp. 1173-1182.
- Bhanthumnavin, D. (2003). Perceived social support from supervisor and group members' psychological and situational characteristics as predictors of



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- subordinate performance in Thai work units. *Human Resource Development Quarterly*, 14 (1), 79-97.
- Bhanthumnavin, D. (2000). Importance of supervisory social support and its implications for HRD in Thailand. *Psychology and Developing Societies*, 12 (2), 155-166.
- Bilici, A. (2009). *Konaklama İşletmelerinde Stres Yönetimi ve Konya Örneği*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Araştırma Yöntemleri Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley & Sons, Inc: USA.
- Chiang, F.F.T., Birtch, T.A. ve Kwan, H.K. (2010). The moderating roles of job control and work-life balance practices on employee stress in the hotel and catering industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 25-32.
- Çalışkan, S.C. (2009). Turizm İşletmelerinde Liderlik Tarzları ve Lider-Üye Etkileşimi Kalitesi (LÜE) Üzerine Bir Çalışma. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), s. 219- 241.
- Dysvik, A. ve Kuvaas, B. (2013). Perceived job autonomy and turnover intention: The moderating role of perceived supervisor support. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5), 563-573.
- Efeoğlu, İ. E. (2006). *İş-aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi.
- Giray, M. D. ve Şahin, D. N. (2012). Algılanan Örgütsel, Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Desteği Ölçekleri: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 15(30), 1-9.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- House, R.J. ve J.R.Rizzo (1972). Role Conflict and Ambiguity as Critical Variables in Model of Organizational Behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 7(3), 467–505.





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Kalidass, A. ve Bahron, A. (2015). The relationship between perceived supervisor support, perceived organizational support, organizational commitment and employee turnover intention. *Interntional Journal of Business Administration*, 6 (5), 82-89.
- Küçükusta, D. (2007). *Konaklama işletmelerinde iş-yaşam dengesinin çalışma yaşamı kalitesi üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- LePine, J.A., LePine, M.A. ve Jackson, C.L. (2004). Challenge and Hindrance Stress: Relationships with exhaustion, motivation to learn and learning performance. *Journal of Applied Psychology*, 89 (5), 883-891.
- Nichols, H.M., Swanberg, J. E. ve Bright, C.L. (2016). How does supervisor support influence turnover intent among frontline hospital workers? The mediating role of affective commitment. *The Health Care Manager*, 35 (3), 266-279.
- Noor, S. ve Maad, N. (2008). Examining the relationship between work-life conflict, stress and turnover intentions among marketing executives in Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 3 (11), 93-102.
- Oral, S. ve Kurgun, O.A. (1997). *Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri*. Kanyılmaz Matbaası, İzmir, Türkiye.
- Pohl, S. ve Galletta, M. (2016). The role of supervisor emotional support on individual job satisfaction: A multilevel analysis. *Applied Nursing Research*, 33, 61-66.
- Rhoades, L. ve Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), s. 698-714.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G. ve Mainous, A.G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An Integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627.
- Sewwandi, D. V. S. ve Perere, G.D.N. (2016). The impact of job stress on turnover intention: A study of reputed apparel firm in Sri Lanka. 3rd International HRM Conference, 3 (1), 223-229.





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Sobel, M. E. (1982),. Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, 13, 290-312.
- Tett, R. P. ve Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path Analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- Turunç, Ö. ve Avcı, U. (2015). Algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşiminin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: İş stresinin aracılık rolü. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 12(1), s. 43- 63.
- Wayne, S.J.,Shore, L.M. ve Liden, R.C. (1997) . Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40 (1), 82-111.
- Wickramasinghe, V. (2012). Supervisor support as a moderator between work schedule flexibility and job stress. *International Journal of Workplace Health Management*, 5 (1), 44-55.
- Yoon, J. ve Lim, J. C. (1999). Organizational support in the workplace: The case of Korean hospital employees. *Human Relations*, 52 (7), 923- 945.



## ÖRGÜTSEL DEDİKODU VE İNTİKAM

**Dr. Öğr. Üyesi Berat ÇİÇEK**  
*Muş Alparslan Üniversitesi, [beratcicek@gmail.com](mailto:beratcicek@gmail.com)*

**Dr. Öğr. Üyesi Metin IŞIK**  
*Bitlis Eren Üniversitesi, [i.metin1987@gmail.com](mailto:i.metin1987@gmail.com)*

### Özet

Organizasyonların verimliliğini artırmak için insanların davranışlarının iyi değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu davranışların altında yatan nedenler profesyonellerce ve akademi çevrelerince cazibesini korumakta ve organizasyonların verimliliğini artıracak şekilde ele alınmaya çalışılmaktadır. Bu çalışmada akademik organizasyonlardaki dedikodu ve ortaya çıkarması muhtemel intikam davranışı ele alınmıştır. Bu bağlamda nitel bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada Türkiye'nin yedi coğrafik bölgesindeki devlet üniversitelerinde görev yapan 14 akademisyenle derinlemesine görüşme tekniği ile mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Üniversiteler tabakalı örnekleme yöntemine göre, akademisyenler ise amaçlı örnekleme yöntemine göre seçilmiştir. Böylelikle örgütlere ciddi zarar verme potansiyeli olan dedikodu ve intikam davranışlarının nedenleri, belirleyicileri, sonuçları, etkileri ve birbirleriyle ilişkisi akademisyenlerin gözünden değerlendirilmeye çalışılmıştır. Konunun gerek literatüre katkısı gerekse pratikte uygulayıcılara getirmesi beklenen öneriler yönüyle önemli olduğu savunulabilir.

**Anahtar Kelimeler:** *Dedikodu, İntikam, Üniversiteler*

### Giriş

Bireylerin davranışları hayatın her aşamasında olduğu gibi iş yaşantılarını da önemli ölçüde etkileme gücüne sahiptir. Bu davranışların yalnızca bireysel anlamda sonuçlar doğurmaktan öte içinde bulunulan gruplar üzerinde de ciddi olumlu veya olumsuz etkileri olabilmektedir. Bu nedenle yönetim çalışmaları davranışsal konulara büyük bir önem vermektedir. Bu bağlamda davranışsal konulara bakış açıları zaman içerisinde kendi içinde dahi farklılık gösterebilmektedir. Örneğin klasik, neo-klasik yönetim yaklaşımları bazı konulara (çatışma vb.) organizasyonlar için kötü ve ortadan kaldırılmalı şeklinde yaklaşırken, modern ve post-modern yaklaşımlar bu davranışların optimum düzeyde tutularak örgütlere fayda sağlayabileceği noktasında birleşmişlerdir. Organizasyonlar içerisinde çok ciddi yıkıma neden olabilecek konulara ise daha temkinli yaklaşarak farklı bakış açılarıyla irdelenmiştir. Bu çalışmada temkinli konulardan sayılabilecek olan dedikodu ve intikam davranışları irdelenmeye çalışılmıştır.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Dedikodu yaklaşık olarak insanların konuşma sürelerinin %65'ini oluşturan bir olgudur (Dunbar, 2004). Kurland ve Pelled (2000: 429) iş yerindeki dedikoduyu “o an ortamda mevcut olmayan bir iş arkadaşı hakkındaki gayrı resmi bir değerlendirme konuşması” şeklinde tanımlamıştır. Dedikodunun olumlu veya olumsuz olabileceği vurgusu yapılsa da (Grosser vd., 2010) hayatın her alanında olduğu gibi iş yaşantısında büyük problemlere yol açabileceği de göz ardı edilmemiştir (Baumeister ve Leary, 1995). Bu bağlamda insanların ve toplumların güvenini sarsma potansiyeline sahip olan bu davranış (Foster, 2004), olumsuz dedikodu şeklinde yapıldığı takdirde iş yaşamında ve sosyal hayatta oldukça yıkıcı sonuçlar doğurabilmektedir (Dunbar, 1998).

İntikam, bireyin haksızlığa uğradığını düşünmesi nedeniyle haksızlığı yapan kişiye karşı duyduğu zarar verme arzusu olarak tanımlanabilir (Bradfield ve Aquino, 1999: 608). Bu davranış genellikler bireyin adaletsizliğe uğradığını düşündüğü zamanlarda ortaya çıkmaktadır (Ambrose vd., 2002: 952). İntikam, temel bir insani dürtü olmasıyla birlikte, sosyal davranışları etkileyen güçlü bir davranış modelidir (Bradfield ve Aquino, 1999) ve organizasyonlarda sıklıkla görülebilmektedir (Bies ve Tripp, 1998; Mikula vd., 1990).

Bir üniversitenin kalitesini ortaya koyabilecek en önemli unsur hiç şüphesiz insan faktörüdür. Dünyanın en iyi fiziki özelliklerine sahip binaları, ekipmanları bir araya getirilse dahi ortaya dünyanın en iyi eğitimi ve biliminin çıkabilmesini garanti edebilmek mümkün değildir. Ancak bu faktörlere hatta zaman zaman bunların olmadığı ortamlara, yetkin bilim insanları geldiği zaman ortaya nitelikli eğitim ve bilim çıkmaktadır. İnsan faktörünün böylesine önemli olduğu örgütlerin davranış bilimleri açısından cazibesi de her zaman diri kalmıştır. Bu nedenle bu araştırmanın çalışma grubu olarak akademisyenler seçilmiştir. Akademik organizasyonlarda yaşanan olumsuz dedikoduların ve intikam davranışlarının nedenleri, hangi kişilik özelliklerinin bu tür davranışlarda bulunduğu tespit edilmesi, bu davranışların organizasyonlara olası etkilerinin ortaya konulması ise bu araştırmanın temel amaçlarıdır. Bu araştırmanın örgütsel intikam ve dedikodu literatürünü geliştirmesi beklenmektedir. Ayrıca araştırma sonunda yalnızca akademik organizasyonlara değil, sosyal yönü bulunan her türlü ortamda insan ilişkilerinin geliştirilmesine yönelik çözüm önerilerinin sunulması beklenmektedir.

### Yöntem

Çalışmada akademik organizasyonlarda dedikodu ile intikam davranışları ve aralarındaki ilişkinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda tabakalı örnekleme yöntemine göre Türkiye'nin 7 coğrafik bölgesinden, 2006 yılından önce kurulan 7 ve 2006 yılı sonrasında kurulan 7 üniversite seçilmiştir. Tabakalı örnekleme, sınırları belirlenmiş



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

bir evrende alt tabakalar veya alt birim gruplarının var olduğu durumlarda kullanılır (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 105). Bu nedenle tabakalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Görüşmeler yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Mülakat gerçekleştirilecek akademisyenler ise amaçlı örnekleme yöntemine göre seçilmiştir. Amaçlı örneklem derinlemesine araştırma yapabilmek için çalışmanın amacı doğrultusunda bilgi noktasında zengin olduğu düşünülen kişilerin tercih edilmesidir (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Bu yöntemde görüşülecek kişiler, araştırılan konunun ya uzmanı olmalı ya da o konuda karar verici konumda olmalıdır (Kuş, 2003). Görüşülecek akademisyenler seçilirken bu durum göz önünde bulundurulmuştur. Araştırma kapsamında yapılan görüşmelerde katılımcılara yarı yapılandırılmış, açık uçlu 8 soru yöneltilmiştir. Sorular Şener'in (2013) çalışmasından ve literatürden yararlanılarak hazırlanmıştır. Sorulara verilen cevaplar katılımcıların izniyle kayıt edilmiştir. Daha sonra deşifre edilerek bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Veriler nVivo 11 paket programı aracılığıyla analiz edilmiştir.

### Bulgular

Araştırma bulgularına geçmeden önce, katılımcılara ait bilgiler Tablo 1'de verilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere katılımcıların 5'i kadın 10'u erkektir. 8'i öğretim elemanı 7'si öğretim üyesidir. 5 katılımcı idari görev icra ederken, 10 katılımcının herhangi bir idari görevi bulunmamaktadır. Katılımcılar; K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12, K13, K14, K15 şeklinde kodlanmıştır.

**Tablo 1.** Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

|     | Üniversite                    | Yaş | Cinsiyet | Unvan             | İdari Görev   |
|-----|-------------------------------|-----|----------|-------------------|---------------|
| K1  | İstanbul Üniversitesi         | 29  | Erkek    | Arş. Gör.         | Yok           |
| K2  | Dicle Üniversitesi            | 30  | Erkek    | Öğr. Gör.         | Yok           |
| K3  | Dokuz Eylül Üniversitesi      | 33  | Kadın    | Arş. Gör.         | Yok           |
| K4  | Giresun Üniversitesi          | 36  | Erkek    | Öğr. Gör.         | Myo Mdr. Yrd. |
| K5  | Kâtip Çelebi Üniversitesi     | 27  | Erkek    | Arş. Gör.         | Yok           |
| K6  | Karadeniz Teknik Üniversitesi | 28  | Erkek    | Arş. Gör          | Yok           |
| K7  | Şırnak Üniversitesi           | 31  | Erkek    | Dr. Öğretim Üyesi | Bölüm Başkanı |
| K8  | Yalova Üniversitesi           | 32  | Kadın    | Arş. Gör          | Yok           |
| K9  | Kâtip Çelebi Üniversitesi     | 27  | Erkek    | Arş. Gör          | Yok           |
| K10 | İnönü Üniversitesi            | 42  | Kadın    | Doç.              | Dekan Yrd.    |
| K11 | Hitit Üniversitesi            | 35  | Erkek    | Dr. Öğretim Üyesi | Merkez Mdr.   |
| K12 | Muş Alparslan Üniversitesi    | 50  | Kadın    | Prof.             | Dekan         |
| K13 | Ankara Üniversitesi           | 53  | Erkek    | Prof.             | Yok           |

|     |                                |    |       |                   |     |
|-----|--------------------------------|----|-------|-------------------|-----|
| K14 | Akdeniz Üniversitesi           | 42 | Erkek | Doç.              | Yok |
| K15 | Alaattin Keykubat Üniversitesi | 40 | Kadın | Dr. Öğretim Üyesi | Yok |

**Akademisyenin Kendi Kişiliğine ve Akademisyenliğe İlişkin Görüşleri**

Katılımcıların kendi kişiliklerini nasıl tanımladıkları Şekil 1’de, bir akademisyenin ne tür özellikler taşımasına ilişkin görüşleri ise Şekil 2’de verilmiştir.



**Şekil 1.** Katılımcıların Kişilik Özelliklerine İlişkin Görüşleri



**Şekil 2.** Katılımcıların Bir Akademisyende Bulunması Gereken Özelliklere İlişkin Görüşleri



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

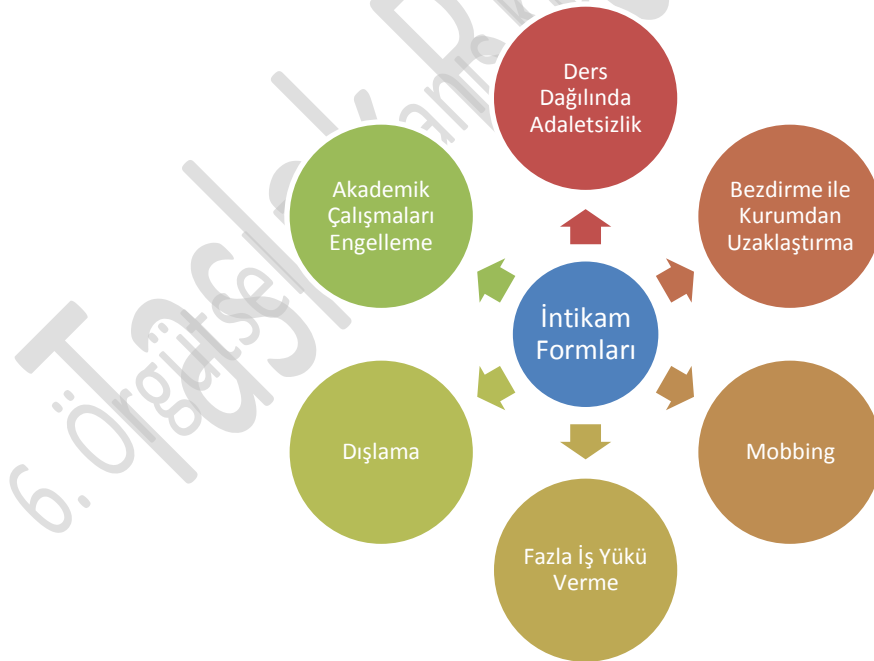
Katılımcılar bir akademisyende bulunması gereken özellikleri sıklık tekrarına göre “disiplinli, yenilikçi, üretken, araştırmacı, çalışkan, meraklı” şeklinde sıralamışlardır. Konuyla ilgili;

“K3; Akademisyen her şeyden önce aydın olmalıdır. Yani araştırmalarını toplum yararına olacak şekilde yapmalıdır. Toplum için yaptığı araştırmalarına gereken titizliği vermelidir. Kısaca yaptığı işin bilincinde olmalıdır. Akademisyenin önceliği her zaman işi olmalıdır. Yani sürekli kendini ya da projelerini geliştirme peşinde olmalıdır”

“K4; Her şeyden önce alanında yetkin olup, çağa ayak uydurarak gelişmelere paralel kendini sürekli geliştiren, hak ve hukuk bilen bir öğretici olması gerekmektedir” şeklinde görüş belirtmiştir.

### İntikam Davranışları

Soruya ilişkin verilen cevaplarda özellikle idari görevi ele geçirenlerin intikam davranışları sergiledikleri veya intikam sergileyebilmek için idarecilerle yakınlaştıkları belirtilmiştir. İntikam formları olarak ise genellikle ders verip, vermeme şeklinde başlayan davranışların mobbinge kadar varabildiği belirtilmiştir. Başlıca intikam alma formları ise tekrar sıklığına göre Şekil 3’te verilmiştir.



Şekil 3. Akademik Çevrede İntikam Formları

Akademik çevrede herhangi bir intikam davranışına rastlayıp rastlamadıklarına ilişkin soruya yönelik katılımcıların görüşleri aşağıdaki gibidir;



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

“K1: Akademisyenler arasında hesaplaşma/misilleme/intikam arama davranışı akademik camiada yaygın olan bir durumdur. Şahsıma yönelik böyle bir durumla karşılaşmamama rağmen bu durumu defalarca gözlemlenmiş bulunmaktayım. Genellikle kadro alımları veyahut idari görevler için oluşan rekabet sonucunda bu durumları gözlemledim. Ek olarak, şahsi olaylardan kaynaklı sürtüşmelerde aynı şekilde etkili olabilmektedir. Rekabet içinde olan veyahut birbirlerine kin ve nefret besleyen akademisyenlerden idari bir yetkiye sahip olan diğer tarafa hesaplaşma/misilleme/intikam arama davranışı sergilediğini defalarca gözlemledim.”

“K3: Evet. Üniversitelerde genel olarak bu tür davranışlara sıklıkla karşılaşmak mümkün. Çünkü üniversite sistemi rekabet üzerine kuruludur. İnsanlar yaptıkları işin bir gereği olduğuna inandıkları rekabet nedeniyle sürekli olarak bir başkası ile sosyal ilişkilerinde de çatışmaktadırlar. Özellikle aynı dönemde araştırma görevlisi olan, yardımcı doçent, profesör olanlar arasında bu daha fazla söz konusudur. Örneğin bölüm başkanları değiştiği zaman bir önceki bölüm başkanı ile hemen hesaplaşmaya girmektedir. Onun derslerini bir başkasına verebilmekte ya da kaldırmaktadır.”

“K4: Evet, bir önceki rektör ve ekibine yönelik, mevcut yeni yönetim, okulda yapılan işlerden tutun sosyal medya ortamında dahi fikirlerini beyan etmelerine kadar yüzlerce inceleme, soruşturma ve dava açmıştır. Eski yönetimi destekleyen öğretim elemanlarının ek ders almaları engellenmiştir. Başka birimlerde görevlendirmeleri iptal edilmiştir. Kimilerinin surf eziyet olsun diye görev yerleri merkeze en uzak yerlere verilmiştir.”

“K8: İdari izin vermeme, unvan almasını engelleme, ders vermeme, akademik çalışmaları engelleme. Dediğim gibi çok farklı şekillerde yapılacak bir şey. Bir de bulunduğunuz pozisyonla ilgili. Araştırma görevlisi iseniz bu saydıklarım arasında yapabileceğiniz bir şey yok. Ama idari bir göreviniz bulunuyorsa bunları yapmanız daha çok kolaylaşıyor diye düşünüyorum.”

### **Dedikodu Davranışları**

Bu başlık altında akademisyenler arasında en çok hangi konuların dedikodu malzemesi yapıldığı anlaşılmaya çalışılmıştır. Katılımcıların gözlemleri doğrultusunda dedikodusu yapılan konular Şekil 4’te verilmiştir.





Şekil 4. Akademik Çevrede En Çok Dedikodusu Yapılan Konular

Akademisyenler arasında en sık rastlanan dedikodu konularını belirlemeye yönelik sorulan soruya verilen yanıtların bazıları aşağıdaki gibidir;

*“K15: Akademik yayınlar ve akademik geçmişle alakalı bir akademisyenin yeterliliğine ait konular dedikodunun ana malzemesini oluşturmakla beraber, özel hayata ilişkin mevzular da önemli bir yer kapsamaktadır.”*

*“K11: Dedikodusu yapılan akademisyenin kişisel özelliklerinden akademik liyakatine kadar her şey dedikodu malzemesi olabiliyor. Burada akademisyenler en fazla şu konuda dedikodu yapar gibi bir çıkarım yanlış olabilir. Fakat o akademisyeni yıpratacak gözden düşürecek konuların dedikodusunun daha çok yapıldığını söylemek yanlış olmayacaktır.”*

*“K12: Akademisyenler birbirleri ile ilgili her konuyu dedikodu malzemesi yapabilmekteler. Akademik hayatından özel hayata, maddi durumundan sosyal ilişkilerine, inanç konularından ideolojik veya siyasi konulara kadar her şeyi konuşmaktadırlar.”*

#### **Yönetici-Ast Arasındaki İlişkiler**

İdarecilik yapan akademisyenler ile yapmayanlar arasındaki intikam – dedikodu davranışlarını ortaya koymaya yönelik sorulan sorulara verilen cevaplar aşağıdaki gibidir;



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

“K3: Yöneticilerin akademide adil olduğunu görmek neredeyse mümkün değildir. Yönetime gelenler kendisinden olmayanlara mesai kontrolü, fazla iş yükü, dışlama, az ders verme gibi birçok yolla yıpratma yoluna gitmektedirler. Yöneticiler de dedikodu yapabilirler ama tüm bunlara maruz kalan akademisyenin daha fazla dedikodu ettiği durumlar olabilmektedir. Bu bir tür rahatlama yöntemidir. Diğer taraftan akademisyen tamamen susabilir de bu yönetimin sertliği ile ilgilidir.”

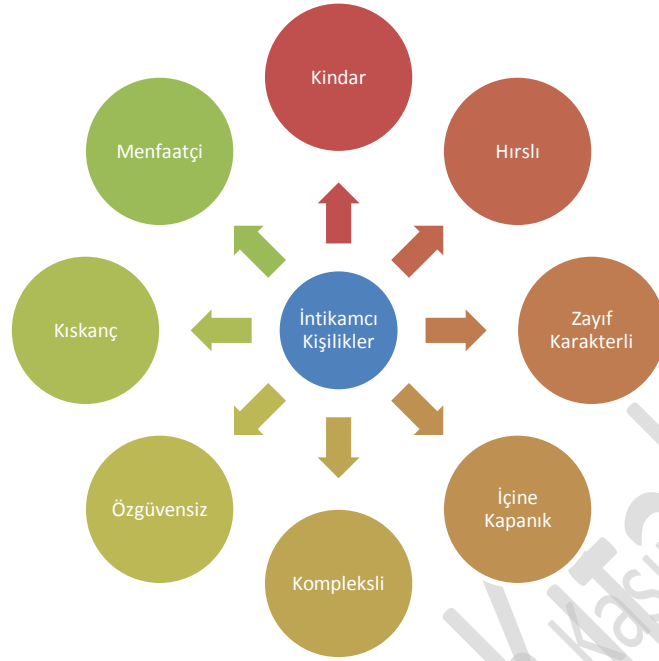
“K4: Genellikle akademisyen susan ya da susturulan taraf olur. Çünkü yönetici, otorite ve gücü kullanarak akademisyene çeşitli konularda eziyet etme fırsatını kullanır, çalışmalarına engel olur, kadrosunu vermez vs. gibi.”

“K13: Yöneticiler adalet noktasında mutlaka bazen esneklik bazen de bariz haksızlık içerisine girebiliyorlar. Özellikle yönetici ve o yöneticinin tarafında olanlarla o yöneticiye karşı olanlar arasında bir çekişme ve intikam vari davranışlar sergileniyor. Bir şey yapma yetkisi ve fırsatı bulunmayanlar dedikodu silahını uygun ortam ve koşullarda çevresine enjekte ediyor.”

“K7: Akademisyene yapılan mobbing sonucu, yöneticiyi diğer akademisyenlere karşı itibarsızlaştırma, kötüleme, bunun yanı sıra intikam alabilme duygusu ile akademisyenin çok çalışarak bir gün yönetici pozisyonunu elde edebilmek için davranışlar gerçekleştirebilir.”

### **İntikamcı – Dedikoducu Kişilik Özellikleri**

İntikam davranışlarını sık sergileyen akademisyenlerin özelliklerini öğrenmeye yönelik sorulan soruya verilen cevaplar tekrar sıklığına göre Şekil 5’te verilmiştir.



Şekil 5. İntikam Peşinde Koşanların Kişilik Özellikleri

İntikam davranışlarını sık sergileyen akademisyenlerin özelliklerini öğrenmeye yönelik sorulan soruya verilen cevapların bazıları aşağıdaki gibidir;

“K8: Bencil, kibirli kişilerin intikam peşinde daha çok koştuklarını düşünüyorum. Çünkü yaptığınız çalışmaları engellemek, işlerinizin önüne taş koymak bu kişilik özellikleri ile birebir uyuyor. Dedikoduya gelince bence dedikodu herkesin yaptığı bir şey. Yani dedikodu yapmıyorum diyenin olacağını sanmıyorum. En sessiz görünen de yapıyor. Yani ben bu yüzden şu özelliklere sahip insanlar dedikodu yapar diyemiyorum. Çünkü herkesin yaptığını düşünüyorum.”

“K12: Basit şeyleri takıntı yapan, boş vakti çok olan, basit düşünen kişilik bozukluğu yaşayan insanlar intikam peşinde koşuyor. Dedikoduyu ise bolca vakitleri olman, akademik çalışmalardan ziyade başka konularla ilgilenen çalışmayı sevmeyen kişiler yapıyor.”

#### İntikamcı – Dedikoducu Grup Özellikleri

İntikamcı kişilerin bir araya gelerek oluşturdukları informal grupların özelliklerine ilişkin sorulan soruya verilen yanıtların yoğunluğuna göre en fazla taşıdığı özellikler Şekil 6’da verilmiştir.



Şekil 6. İntikamcı Grup Özellikleri

İntikamcı kişilerin bir araya gelerek oluşturdukları informal grupların özelliklerine ilişkin sorulan soruya verilen cevapların bazıları aşağıdaki gibidir;

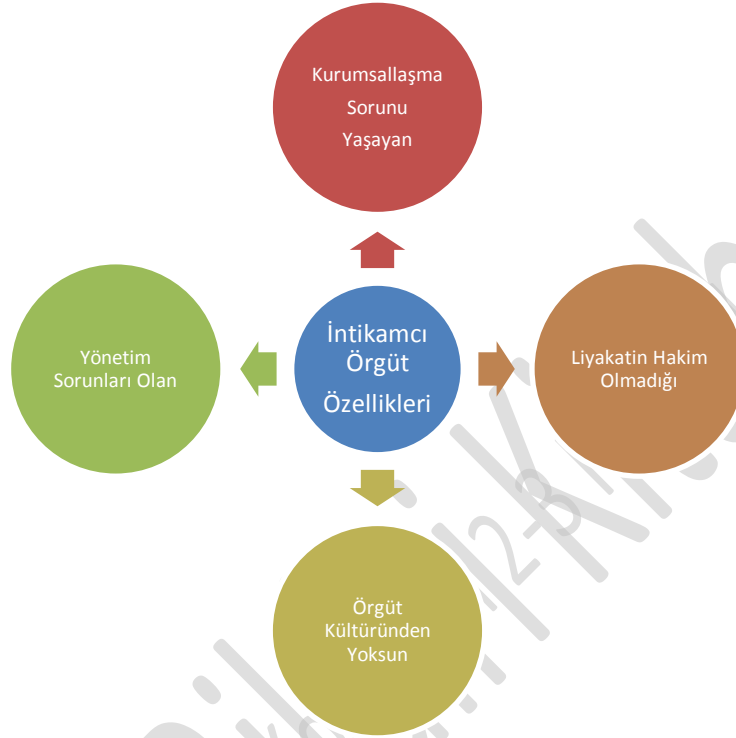
“K3: Akademide grup intikamları da yaygın bir şekilde görülmektedir. Ancak şahit olduğum konuşmalarda anladığım kadarı ile gruplar genellikle intikam için bir fiil yaptıklarını söylemezler. Yani intikam için bir araya gelmişlerse dahi bunu kendi aralarında ifade etmezler. Bunun etik olmayacağına en azından bir arada iken kendilerini inandırdıklarından anlatılara başvururlar. Örneğin bu kişi zaten liyakatsiz bunun bu birimde çalışmaması gerekir gibi teknik açıklamalara başvururlar. Dedikodu yapan gruplar ise aynı sorunlardan mustarip olan kişilerden oluşur. Sorun ise her zaman gerçekten bir sorun olmayabilir. Hırslı bir grup insan bir araya gelerek gerçekten araştıran çalışan akademisyenlerin dedikodusunu yapabilir mesela.”

“K5: Yalnızca mecburi sebepler ve çıkar varlığı durumunda bir araya gelebilen insanların oluşturduğu gruplardır. Dedikoducu grupların özellikleri; yeniliğe karşı direnç gösterme, dışa kapalı bir tutum sergileme ve kıskançlık.”

“K6: Sosyal, siyasi, inanç veya kültürel olarak aynı düşünce yapısına sahiptirler. Mutlaka ortak bir paydaları vardır. Tabi bazen de koşullar itibarıyla, kafa yapılarının daha uygun olacağı kişiler yoksa birazda mecburiyetten kaynaklı bir araya gelebilirler. Dedikoduyu çoğunlukla tembel diyeceğimiz, ya da akademik çalışma yapmaya vakit ayırmayan kişilerin oluşturduğu gruplar yapıyor.”

### İntikamcı – Dedikoducu Örgüt Özellikleri

İntikamcı kişileri barındıran organizasyonların özelliklerini ortaya koymaya yönelik soruya verilen yanıtların en popülerleri Şekil 7’de verilmiştir.



Şekil 7. İntikamcı Örgüt Özellikleri

İntikamcı kişileri barındıran organizasyonların özelliklerini ortaya koymaya yönelik soruya ilişkin bazı cevaplar aşağıdaki gibidir;

“K3: Kurumsal kültürden yoksundurlar. Herkes bu kurumlarda her seçimden sonra acaba bir sonraki seçim başıma ne gelecek diye bekler. Kaygı sürekli hakimdir. Belirsizlik söz konusudur. Verim düşüktür. Yabancılaşmış akademisyen sayısı özellikle orta ve üstü yaşlarda çoktur.”

“K8: Aslında bu şu kurumlarda olur demek bence zor. Çünkü kurumdan ziyade insanların kişilikleri ile ilgili olduğunu düşünüyorum ve bu yüzden her kurumda olabilir.”

### Dedikodu – İntikam İlişkisi

Organizasyonlardaki dedikodu ve intikam ilişkisini anlamaya yönelik katılımcılara sorulan soruya yönelik yanıtlar aşağıdaki gibidir;



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

“K15: Dedikodu ile intikam arasında elbette bir ilişki var. Bir kimsenin aleyhinde yapılan dedikodular, dedikoduyu yapana karşı intikam duygusunu tetikliyor. Hatta ne kadar çok dedikodu o kadar yüksek intikam alma hissi uyandırıyor. Aralarında pozitif bir ilişki olduğunu düşünüyorum.”

“K1: En önemli sebebidir. Dedikodu intikamı geliştiren birincil nedendir.”

“K3: Elbette dedikodu ya intikam karşısında ya da intikam için yapılabilir. Daha öncede belirttiğim gibi kişi zayıfsa dedikodu onun için bir nefes alma aracıdır. Ancak kişi kendini büsbütün zayıf hissetmiyorsa dedikoduyu bir yıpratma aracı yani intikam aracı olarak görebilmektedir.”

“K5: Doğrudan olmasa da dolaylı olarak olabilir. Arasında husumet bulunan taraflar için; biri diğeri hakkında olumsuz cümleler sarf ederse diğer tarafta zarar vermek amaçlı olumsuz bir fiziksel eylemde ya da söylemde bulunabilir. Böylelikle karşı tarafta intikam almak isteyebilir. Yani ilişki vardır.”

“K12: Dedikodu, intikamı besler ancak her dedikodusu yapılan insanın intikam almak isteyebileceğini düşünmüyorum.”

Bu konuda katılımcıların üçe ayrıldıklarını görüyoruz. Büyük çoğunluk dedikodunun intikamı tetiklediğini düşünürken, bazı katılımcılar intikamın dedikoduyu tetiklediğini belirtmişlerdir. Bir katılımcı ise dedikodu ile intikam arasında ilişki bulunmadığını belirtmiştir.

### **İntikam Sürecinde Yaşanan Durumlar**

İntikam sürecinde akademisyenler arasında yaşanan durumları (Affetme, uzlaşma, hesaplaşma vb.) ortaya koymaya yönelik yöneltilen soruya akademisyenlerin cevabı aşağıdaki gibidir;

“K13: Genelde yüz yüze fazla net bir şekilde yüzleşemeyen kişiler toplum içerisinde birbirlerine rol yapar hale gelir, uzlaşıyormuş gibi gözükür fakat içerisindeki hesaplaşma duygusu asla kaybolmaz.”

“K15: Eğer olayları yaşayanlardan bir taraf özür dilemeyi kabul ederse uzlaşma zemini oluşabiliyor. Aksi halde süreç içinden çıkılmaz bir hal alıyor.”

“K1: Dedikodu ile desteklenen intikam süreçleri genellikle hesaplaşma ile sonuçlanır. Uzlaşma ve affetme gibi durumlar pek gerçekleşmemektedir.”

“K3: Pek sık rastlanmasa da affetme söz konusu olabilmektedir. Hesaplaşma her fırsatta gündeme gelebilir. Yani intikam almak isteyen akademisyen karşısına gelen her fırsatı değerlendirerek bir hesaplaşma içine girebilmektedir. Uzun süre birbirini



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

*yıpratan kişi ve grupların kendilerini okuldan tecrit ettiklerini görmek mümkündür. Ya okula ya da tamamen akademisyenliğe yabancılaşmaktadırlar. Bir müddet sonra bu kişiler intikam listelerinden çıkarılmaktadır.”*

*“K4: Yıllarca birbirinin açığını kollayıp, yönetimde otorite sahibi olanların diğerlerine eziyet etmiş akademisyenlere şahit oldum. Uzun zaman geçtikten sonra bireysel olarak bu işin sonu olmadığını anlayıp tekrar intikam almaktan vazgeçtiklerini gördüm. Olay yani intikam zamanla sıcaklığını kaybettiğçe önemini yitiriyor ve bir yerde son buluyor.”*

Bu konuda iki görüşün hâkim olduğu görülmektedir. İlk görüşe göre intikam hissi hiçbir zaman yok olmuyor, sadece ortadan kalkmış gibi davranılıyor. İkinci görüş ise bireylerin zamanla bu davranışın anlamsız olduğunu düşünüp artık intikam davranışları sergilemekten vazgeçtiği yönünde.

### **Dedikodu Sürecinde Yaşanan Durumlar**

Dedikodu sürecinde akademisyenler arasında yaşanan durumları (Affetme, uzlaşma, hesaplaşma vb.) ortaya koymaya yönelik yöneltilen soruya akademisyenlerin cevabı aşağıdaki gibidir;

*“K10: Dedikodu sonucunda akademisyenler arasında intikam duygusu gelişmektedir ve sonuçta da bir hesaplaşmaya neden olmaktadır.”*

*“K14: Kişi dedikodu listesinden çıkmak ya da kişi kendisinin dedikodu yapmasını engellemek için yabancılaşmayı bir yol olarak seçmektedir. Dışardan, farklı fakülteden arkadaşlar edinme, okulu öncelik olmaktan çıkarma gibi bir yabancılaşma daha fazla yaygındır. Tabi bu durum uzun yıllar bu ortamlarda kalanlar için geçerlidir. Daha genç olanlarda affetmek yerine sürekli kendini besleme söz konusudur. Uzlaşma da zaman zaman nefes almak isteyen ya da ortak düşmanın ortaya çıkmasından sonra çıkarların gereği olarak söz konusu olmaktadır. Ancak bunların gerçekten bir uzlaşma olduğunu söylemek doğru değildir.”*

Katılımcılar çoğunlukla dedikodunun, intikam davranışlarının aksine daha affedilebilir, uzlaşılabilir bir durum olduğunu belirtmişlerdir. Yine de bir kısım dedikodunun da affedilemez, sürekli yaralar açan bir olgu olduğuna vurgu yapmıştır.

### **İntikamın ve dedikodunun örgütsel düzeyde sonuçlarını ve etkilerini**

İntikam ve dedikodunun örgütsel düzeyde olası etkileri ve meydana getirdiği sonuçları ortaya koymaya yönelik yöneltilen soruya katılımcıların başlıca cevapları aşağıdaki gibidir;





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

*“K14: İntikam ve dedikodu aslında örgütsel motivasyonu ve gelişmeyi olumsuz etkilemektedir. Örgüt performansının olması gereken noktadan başka alanlara kaymasına ve bu durumunda olumsuz sonuçlar doğurmasına neden olmaktadır.”*

*K4: Bu olumsuz iki kavramın varlık gösterdiği örgütler, örgüt içi çatışma, anlaşmazlık, vs. gibi kaos ortamına sahip, bireysel olarak kendilerini, örgütsel olarak kurumu ve toplumsal olarak yaşanan çevreyi geliştiremeyen hatta aksine zarar veren ve bu zararların yayıldığı bir hal almaktadır.*

Katılımcılar bu davranışların olumsuz sonuçlar doğurduğunu ve organizasyonun işleyişini bozduğunu belirtmişlerdir. Çoğu dedikoduyu ve intikamı yönetilmesi gereken ve organizasyon açısından ortadan kaldırılması zaruri bir durum olarak görmektedir.

### ***İntikamın ve dedikodunun yönetimi***

“Akademik düzeyde intikamı ve dedikoduyu yönetmek gerekir mi? Gerekiyorsa yönetmek için önerileriniz nelerdir?” Şeklindeki soruya katılımcıların başlıca cevapları aşağıdaki gibidir;

*“K1: Gerekir. Kurallar ve normların gerçek manada uygulanması gerekmektedir. İntikam almak isteyenlerin bu kuralların dışına çıkmayacaklarını bilmesi gerekmektedir.”*

*“K3: Gereklikten ziyade her ikisi de yönetilebilecek unsurlar değildir. Çünkü dedikodu yapılacak binlerce konu bulunabilir ve intikamın yüzlerce aracı olabilir. Örneğin aracınız konusunda zevksiz olduğunuzun dedikodusu yapılabilir ya da alanın en iyi kitabını yazmanıza rağmen derslerde okutulmayarak sizden intikam alınabilir. Bu nedenle yönetmek mümkün değildir.”*

*“K5: Yönetici tarafından bir akademik çevre veya kurum içerisinde nasıl yaşanması gerektiğine dair uyarılarda bulunabilir. Tarafların yanlış anlaşılma sebebiyet vermemeleri için birbirlerini tanımaları amacıyla kaynaşma etkinlikleri yapılabilir.”*

*“K7: Kesinlikle yönetmek gerekmektedir. Kurum yöneticisinin durumun farkında olduğu durumlarda uzlaşmacı tavır ile sorunu karşılıklı çözebilmeli, özellikle yöneticinin herkese adil eşit bir davranış şeklini benimsemesi, kurumsal yönetim tarzını benimsemesi gerekmektedir.”*

*“K10: Evet. Çünkü hem bireye hem de kuruma zarar veren bir durum bunlar ve kriz gibi ele alınıp yönetilmesi gereken bir şey diye düşünüyorum. Yönetmek ne kadar mümkün olur bilmiyorum ama kurum içerisinde işlerimizi aramızdaki kırgınlıklara göre değil işe göre yapmak önemlidir. Tabi bunu ne kadar başarırız bilmiyorum. Çünkü*



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

*işimizi de duygularımızla yapıyoruz ve sevmediğimiz insanlarla işimiz gereği bile olsa bir araya gelmek istemiyoruz. Bu yüzden de kurum için bir kriz yaratıyoruz. Bunu yönetmek ve çözmek kuruma ve çalışanlara önemli geri dönüşler sağlayacaktır. Ancak çözüm bulabildiğimiz ölçüde aramızdaki kişisel kırgınlıkları bir tarafa bırakabiliriz diye düşünüyorum.”*

Katılımcılar intikam ve dedikodudan kaynaklanan sıkıntıların giderilmesi gerekliliği ve bu kırgınlıkları giderme noktasında yöneticilere büyük görevler düştüğü konusunda hemfikir olmuşlardır.

### SONUÇ

İntikam ve dedikodu davranışları hayatın her alanında olduğu gibi iş yaşantısında da büyük bir yere sahiptir. Hatta iş yaşantısında bu davranışların daha yoğun sergilendiği iddia edilebilir. Çünkü insanların bireysel çıkarları, egoları, başarıma ihtiyaçları ve rekabet ortamı insanları istenmeyen davranışlara itebilmektedir. Bu duyguların en çok yaşandığı ortamlar ise genellikle iş ortamlarıdır. Bu durum intikam ve dedikodu olgusunu araştırma isteğine yol açmıştır. Bu amaçla gerçekleştirilen bu çalışma, akademik organizasyonlardaki intikam ve dedikodu olgusunu anlamayı hedeflemiştir.

Çalışmada, ülkenin doğusundan batısına, kuzeyinden güneyine; eski kurulan üniversitelerden yeni kurulan üniversitelere; idari görevi olan akademisyenlerden herhangi bir idari görev icra etmeyen akademisyenlere; kadın akademisyenlerden, erkek akademisyenlere; akademiye yıllarını veren bireylerden camiada yeni olanına kadar hemen hemen her katılımcının dedikodu ve intikam davranışlarına karşı benzer bir tutum sergiledikleri görülmüştür. Büyük bir çoğunluğu bu iki davranışın olumsuz sonuçlar doğurabileceğini ve doğru bir şekilde ele alınıp yönetilmesi gerektiğini savunmuştur. Aksi taktirde kurumlara, insanlara zararlar verebileceğini vurgulamışlardır.

### KAYNAKÇA

Ambrose, M. L., Seabright, M. A., & Schminke, M. (2002). Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice. *Organizational behavior and human decision processes*, 89(1), 947-965.

Baumeister, R.F. ve Leary, M.R. (1995). The need to belong – desire for interpersonal attachments as a fundamental human-motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 497–529.

Bies, R. J., & Tripp, T. M. (1998). Revenge in organizations: The good, the bad, and the ugly. In R. W. Griffin, A. O'Leary-Kelly, & J. M. Collins (Eds.), *Monographs in organizational behavior and industrial relations*, Vol. 23, Parts A & B. *Dysfunctional*



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

*behavior in organizations: Violent and deviant behavior* (pp. 49-67). US: Elsevier Science/JAI Press.

- Bradfield, M., & Aquino, K. (1999). The effects of blame attributions and offender likableness on forgiveness and revenge in the workplace. *Journal of management*, 25(5), 607-631.
- Dunbar, R. I. (1998). Grooming, gossip, and the evolution of language. Harvard University Press.
- Dunbar, R. I. (2004). Gossip in evolutionary perspective. *Review of general psychology*, 8(2), 100.
- Foster, E. K. (2004). Research on gossip: Taxonomy, methods, and future directions. *Review of general psychology*, 8(2), 78.
- Grosser, T. J., Lopez-Kidwell, V., & Labianca, G. (2010). A social network analysis of positive and negative gossip in organizational life. *Group & Organization Management*, 35(2), 177-212.
- Kuş, E. (2003). *Nicel-Nitel Araştırma Teknikleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Mikula, G., Petri, B., & Tanzer, N. (1990). What people regard as unjust: Types and structures of everyday experiences of injustice. *European journal of social psychology*, 20(2), 133-149.
- Şener, E. (2013). *Örgütsel İntikam Üzerine Nitel Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.



## FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL KİMLİĞE ETKİSİ: ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ARACILIK ROLÜ

**Prof. Dr. Lutfiye ÖZDEMİR**

*İnönü Üniversitesi, lutfiye.ozdemir@inonu.edu.tr*

**Davut DEMİRCİ**

*İnönü Üniversitesi, 35141101201@ogr.inonu.edu.tr*

### Özet

Farklılıkların yönetiminin örgütsel kimliğe etkisini ve örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü olup olmadığını tespit etmek için Ordu ilinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren 141 çalışana anket uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 24.0 ve AMOS 24.0 paket programlarında istatistiki analize tabi tutulmuştur. Elde edilen sonuçlara göre; birey, bölüm ve örgüt faktörü ile örgütsel kimlik arasında örgütsel özdeşleşmenin aracı değişken olduğunu belirten,  $H_1$ ,  $H_2$ ,  $H_3$ , hipotezleri kabul edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** *Farklılıkların Yönetimi, Örgütsel Kimlik, Örgütsel Özdeşleşme.*

### 1. Giriş

Küresel rekabetin hızla arttığı günümüz iş dünyasında işletmelere rekabet avantajı kazandıran en önemli unsurun insan faktörü olduğu göz ardı edilemez. İşletmeler kendilerine rekabet avantajı sağlayacak insanları istihdam ederken, onları bir arada tutacak iş ortamı içinde tedbir alması gerekmektedir. Çünkü eskiden farklılıklar olumsuz olarak değerlendirilirken, günümüzde farklı olabilmek bir değer olarak kabul edilmektedir. Son zamanlarda ülkemizde ve dünyadaki gelişmelere dikkat edildiğinde; dini, etnik, politik ve demografik özelliklerle ilgili birçok farklılığın ön plana çıktığı ve gündemdeki yerini koruduğu görülmektedir. Bu açıdan çok kültürlü toplum yapısına sahip ülkemizde farklılıkların yönetimi daha da önemli hale gelmektedir.

Bu çalışmanın amacı, farklılıkların yönetiminin örgütsel kimliğe etkisini ve örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü olup olmadığını tespit etmektir. Çalışmanın teorik bölümünde farklılıkların yönetimi, örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme ile ilgili kavramsal çerçeveye yer verilmiştir. Uygulama bölümünde ise veri toplama araçları ile



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

elde edilen veriler analize tabi tutulmuştur. Elde edilen sonuçların bu yönde çalışma yapan araştırmacılara önemli bir literatür desteği sağlayacağı değerlendirilmektedir.

### 2. Kavramsal Çerçeve

Farklılıkların yönetimi; örgüt içerisindeki bireylerin sahip olduğu farklılıkların örgütün faydasına olacak şekilde yönetilmesidir (Memduhoğlu, 2007: 13)

Örgütsel kimlik; örgütün ruhunu, örgütün kendini nasıl tanımladığını, amaçlarını ve vaatlerini gösteren bir bütün olarak tanımlanmaktadır (Ackerman, 2010; Corley ve diğerleri, 2006: 91; Whetten ve Mackey, 2002).

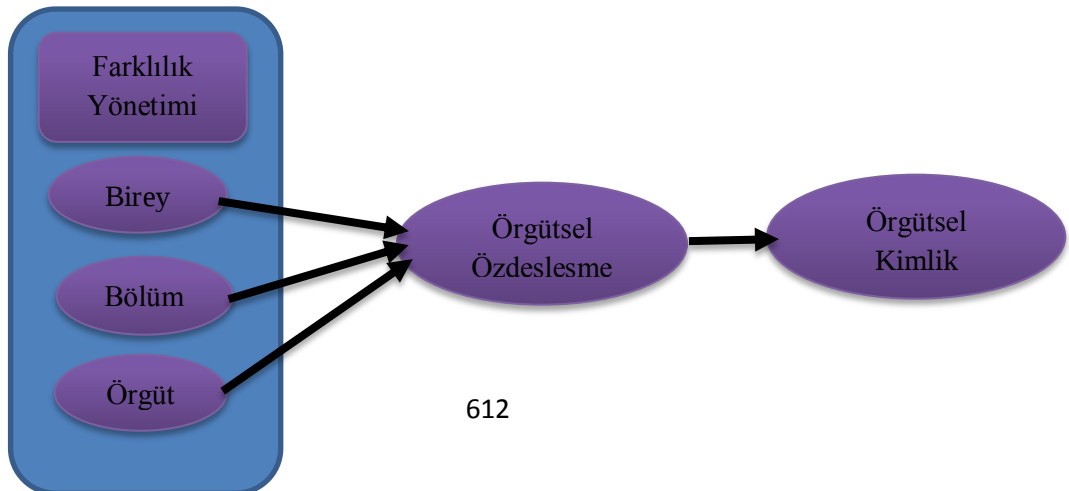
Örgütsel özdeşleşme; bireylerin örgüt üyeliği bakımından kendilerini tanımladıkları bir sosyal kimlik türü olarak ifade edilmektedir. Birey ile örgütün birleşmesi anlamına gelmektedir (Lee, 2004: 626).

### 3. Araştırmanın Yöntemi

Toplam 141 katılımcı ile yapılan araştırmanın analiz aşamasında ilk olarak katılımcıların demografik bilgilerine ilişkin tanımlayıcı istatistik bilgileri verilmiştir. Değişkenlere ilişkin güvenirlik analizi yapılmış ve arasındaki ilişki Pearson korelasyon analizi yöntemiyle test edilmiştir. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir. Daha sonra doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile kurulan faktör yapısı test edilmiştir. Son olarak hipotezlerin testi için Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) ve Sobel testi kullanılmıştır. Analizler SPSS 24.0, ve AMOS 24.0 istatistik programları ile analiz edilmiştir.

### Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Şekil 1. Araştırmanın Modeli





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

### Araştırma Hipotezleri:

H1: Farklılık yönetimi alt boyutlarından birey faktörü ile örgütsel kimlik arasında örgütsel özdeşleşme aracı değişkendir.

H2: Farklılık yönetimi alt boyutlarından örgüt faktörü ile örgütsel kimlik arasında örgütsel özdeşleşme aracı değişkendir.

H3: Farklılık yönetimi alt boyutlarından bölüm faktörü ile örgütsel kimlik arasında örgütsel özdeşleşme aracı değişkendir.

### 4. Bulgular

Araştırmanın hipotezlerini test etmek için SPSS 24.0 ve AMOS 24.0 paket programları kullanılmıştır. Bu kapsamda ilk olarak araştırmaya katılan katılımcıların demografik bilgilerine ait istatistiki bilgiler verilmiş, daha sonra ise ölçeklerin faktör yapılarını ortaya koymak için Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Faktör yapıları belirlendikten sonra ölçekler arasındaki korelasyon yapılarına bakarak aralarındaki ilişki düzeylerine bakılmıştır. Son olarak da hipotezleri test edebilmek için Yapısal Eşitlik Modeli kullanılmış aracı değişken testi içinde Sobel Testi kullanılmıştır.

**Tablo 1. Araştırma Katılımcılarının Demografik Özellikleri**

| Demografik Değişkenler | Kategori       | n  | %    | ss    | Ort. |
|------------------------|----------------|----|------|-------|------|
| Cinsiyet               | Kadın          | 79 | 56,0 | ,498  | 1,44 |
|                        | Erkek          | 62 | 44,0 |       |      |
| Yaş                    | 18-25          | 46 | 32,6 | ,792  | 1,97 |
|                        | 26-35          | 53 | 37,6 |       |      |
|                        | 36-50          | 42 | 29,8 |       |      |
| Medeni Durum           | Evli           | 78 | 55,3 | ,605  | 1,50 |
|                        | Bekâr          | 55 | 39,0 |       |      |
|                        | Diğer          | 8  | 5,7  |       |      |
| Eğitim Durumu          | İlköğretim     | 84 | 59,6 | 1,070 | 1,69 |
|                        | Lise           | 36 | 25,5 |       |      |
|                        | Ön Lisans      | 8  | 5,7  |       |      |
|                        | Lisans         | 7  | 5,0  |       |      |
|                        | Diğer          | 6  | 4,3  |       |      |
| Kurumdaki Görev        | Orta Eleman    | 17 | 12,1 | 1,306 | 3,37 |
|                        | Ütücü          | 10 | 7,1  |       |      |
|                        | Makinacı       | 60 | 42,6 |       |      |
|                        | Kalite Kontrol | 12 | 8,5  |       |      |



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

|                |                |    |      |      |      |
|----------------|----------------|----|------|------|------|
|                | Diğer          | 42 | 29,8 |      |      |
| İkamet Yeri    | Köy            | 37 | 26,2 | ,990 | 2,52 |
|                | Kasaba         | 7  | 5,0  |      |      |
|                | İlçe           | 83 | 58,9 |      |      |
|                | İl Merkezi     | 14 | 9,9  |      |      |
| Çalışma Süresi | 2 Yıldan az    | 52 | 36,9 | ,801 | 1,91 |
|                | 1-3 Yıl        | 50 | 35,5 |      |      |
|                | 3 Yıl ve üzeri | 39 | 27,7 |      |      |

Ölçeklerin güvenirlik katsayısı ile ilgili bulgular Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2. Ölçeğin Güvenirlilik Katsayısı**

|                       | Cronbach's Alpha | Madde Sayısı |
|-----------------------|------------------|--------------|
| Farklılıklar Yönetimi | ,712             | 15           |
| Örgütsel İklim        | ,903             | 21           |
| Örgütsel Özdeşleşme   | ,791             | 6            |
| Toplam Ölçek          | ,891             | 42           |

Tablo 2’deki verilere göre, ölçeklerdeki ifadelerin 0,712 ile 0,903 arasında değişen değerler aldığı, ölçeğin tümüne ilişkin güvenirlik katsayıları Cronbach Alfa ,891 değeri ile bu değerlerin genel kabul görmüş düzey olan 0,60’ın üzerinde bulunduğu görülmüştür.

Ölçeklere öncül olarak, doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Ölçeklere ait doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ilişkin uyum iyiliği indeksleri Tablo 3’te verilmiştir.

**Tablo 3. Doğrulayıcı Faktör Analizi İçin İyilik Uyum İndeksleri**

| Ölçekler            | CMIN/DF | p    | GFI  | CFI  | RMSEA |
|---------------------|---------|------|------|------|-------|
| Farklılık Yönetimi  | 1,481   | ,008 | ,913 | ,908 | ,059  |
| Örgütsel Kimlik     | 2,253   | ,000 | ,894 | ,900 | ,062  |
| Örgütsel Özdeşleşme | 4,438   | ,012 | ,972 | ,950 | ,057  |

\*Tek faktörlü yapı, \*\*\*Üç faktörlü yapı,

Uyum iyiliği değerlerine ilişkin genel olarak kabul edilen değerlere bakıldığında, CMIN/DF oranının 5’ten küçük, RMSEA’nın 0,08’den küçük, GFI ve CFI’nın 0,90’dan





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

büyük olması kabul edilebilir uyuma; CMIN/DF oranının 3'ten küçük, RMSEA'nın 0,05'den küçük, GFI, AGFI VE CFI'nın 0,95'den büyük olması iyi uyuma işaret etmektedir. (Munro, 2005; Schreiber, Nora, Stage, Barlow and King, 2006; Şimşek, 2007; Hooper and Mullen 2008; Schumacker and Lomax, 2010; Wang and Wang, 2012). Tablo 3'de gösterilen sonuçlar incelendiğinde araştırma değişkenlerinin doğrulayıcı faktör analizine dair elde edilen uyum iyiliği değerlerinin literatürde kabul edilen değerlere uygun olduğu görülmektedir. Farklılık Yönetimi ölçeği literatürdeki gibi üç faktörden oluştuğu (birey, bölüm, örgüt) belirlenmiştir.

**Tablo 4. Tanımlayıcı İstatistikler ve Değişkenler Arası Korelasyonlar**

|                     | Birey  | Örgüt  | Bölüm  | Örgüt<br>Özdeşleşme | Örgüt<br>Kimliği |
|---------------------|--------|--------|--------|---------------------|------------------|
| Birey               | 1      |        |        |                     |                  |
| Örgüt               | ,238** | 1      |        |                     |                  |
| Bölüm               | ,233** | ,635** | 1      |                     |                  |
| Örgütsel Özdeşleşme | -0.093 | ,407** | ,374** | 1                   |                  |
| Örgütsel Kimliği    | ,201*  | ,541** | ,424** | ,556**              | 1                |
| Ortalama            | 2,90   | 3,96   | 4,09   | 4,22                | 4,41             |
| S. Sapma            | ,533   | ,617   | ,707   | ,730                | ,509             |
| Çarpıklık           | -,018  | -,951  | -1,222 | -1,429              | -1,435           |
| Basıklık            | 1,482  | 1,887  | 2,579  | 2,913               | 1,920            |

\*\* p< ,001 \*p< ,005 (N=141)

Tablo 4 incelendiğinde, araştırmanın tüm değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan katılımcıların farklılık yönetimi ölçeğinin alt boyutu olan birey faktörü ile örgütsel özdeşleşme arasında negatif bir ilişki olduğu, örgüt faktörü ile bölüm faktörü arasında ise, en yüksek korelasyon ilişkisine sahip olduğu gözlenmiştir.

Yapılan korelasyon analiziyle değişkenler arasında ilişkinin var olduğunun belirlenmesinin ardından, bu ilişkileri incelemek amacıyla regresyon analizi ve yapısal eşitlik modellemesi yapılmıştır. Yapısal eşitlik modellemesinde değişkenlerin çok değişkenli normal dağılıma sahip olması önemli bir varsayım olarak kabul edilmektedir. Bunun için yapılan normallik testi sonuçları, çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin +/-1,0 veya +/-1,5 aralığında olması verilerin normal dağılım gösterdiği



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

kabul edilmektedir (Bayram, 2010: 49). Tablo 4'te verilen çarpıklık ve basıklık değerlerine göre, verinin normal veya normale yakın olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 5. Regresyon Analizi Sonuçları**

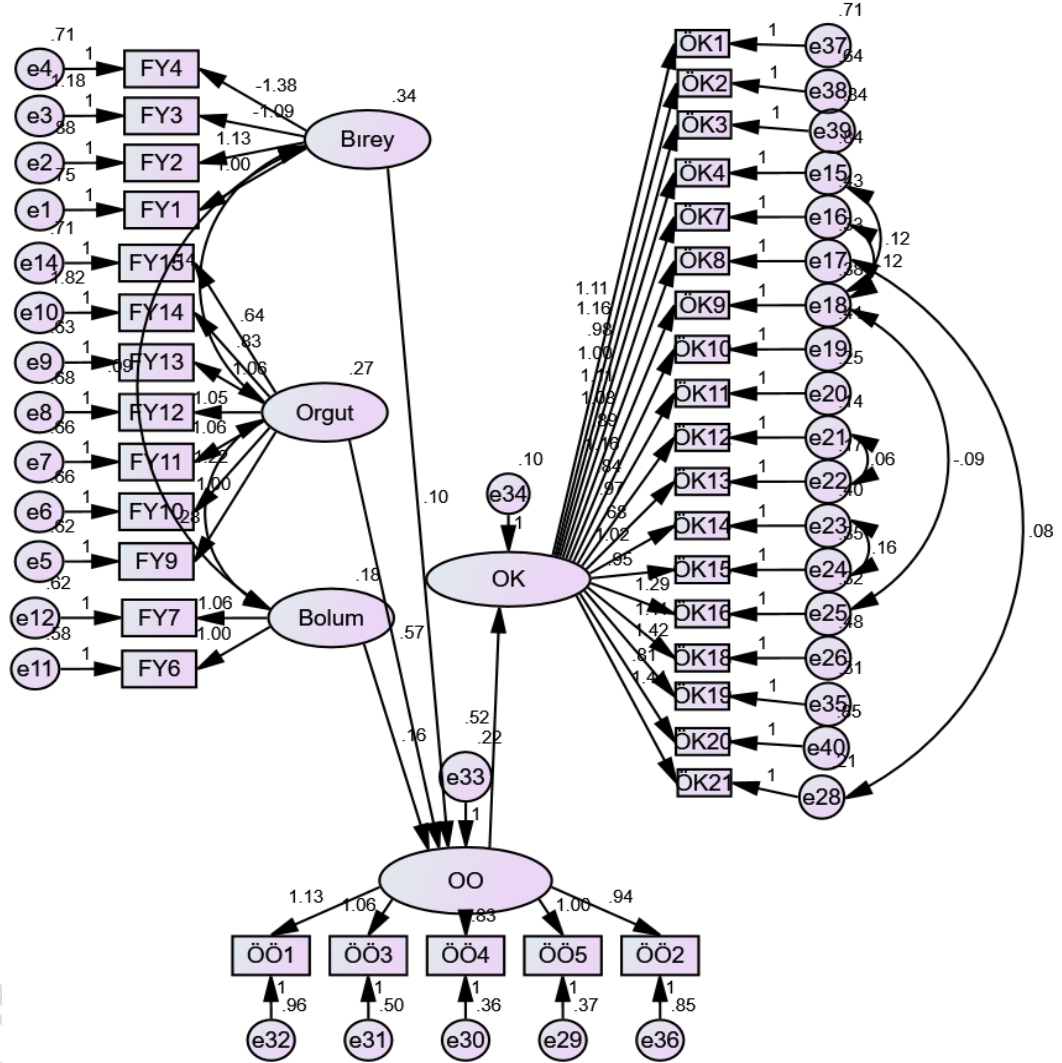
| Model                      | Katsayılar |         |      | t     | p      | VIF   |
|----------------------------|------------|---------|------|-------|--------|-------|
|                            | B          | S. Hata | β    |       |        |       |
| Sabit                      | 1,394      | ,300    |      | 4,640 | ,000** | 1,446 |
| Örgütsel Özdeşleşme        | ,233       | ,056    | ,345 | ,590  | ,026*  |       |
| Örgütsel Kimlik            | ,481       | ,081    | ,513 | 5,960 | ,000** |       |
| F                          | 28,766     |         |      |       |        |       |
| R <sup>2</sup>             | ,294       |         |      |       |        |       |
| Düzeltilmiş R <sup>2</sup> | ,284       |         |      |       |        |       |
| Durbin Watson              | 2,084      |         |      |       |        |       |

Bağımlı Değişken Farklılık Yönetimi \*P<0,05, \*\*P<0,001

Modeldeki değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı sorunu olup olmadığını saptamak amacıyla tolerans ve VIF değerinin 5'in altında olduğu ve çoklu bağlantı probleminin olmadığı belirlenmiştir. Ardından değişkenler arasında otokorelasyonun belirlenmesi için Durbin Watson (DW) istatistiği sonuçlarına bakılmış (D.W.= 2,084) ve otokorelasyon olmadığı anlaşılmıştır. Kurulan regresyon modeli sonucunda değişkenler arasında ilişki olduğu belirlenmiştir (F=28,766; p< ,000). Değişkenlerin  $\beta$  değerlerine bakıldığında, Örgütsel Özdeşleşme  $\beta$ = ,345 olduğu, örgütsel kimlik ise,  $\beta$ = ,513 olduğu ve iki bağımsız değişkeninde pozitif anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada hipotezleri test edebilmek için, Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) kullanılmıştır. Yapısal Eşitlik Modelinden elde edilen sonuçlar Şekil 2'de toplu olarak gösterilmiştir.

Şekil 2. Araştırmanın Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Elde Edilen Sonuçlar



Bu modele ait uyum iyiliği indeksleri incelendiğinde CMIN/DF, RMSEA, CFI ve GFI değerlerinin yazında kabul edilen uyum sınırları içerisinde yer aldığı görülmektedir. Bu değerlere göre oluşturulan yapısal eşitlik modeli kabul edilebilir.



Tablo 6. Yapısal Modele Ait Uyum İyiliği Sonuçları

|       | CMIN/DF | p    | GFI  | CFI  | RMSEA |
|-------|---------|------|------|------|-------|
| Model | 1,728   | ,000 | ,902 | ,915 | ,072  |

Analiz sonucuna göre, örgütsel özdeşleşme ölçeğinin, farklılık yönetimi alt boyutları olan birey-bölüm- örgüt faktörlerinin örgütsel kimlik değişkenleri arasında aracı değişken olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre, birey, bölüm ve örgüt faktörü ile örgütsel kimlik arasında örgütsel özdeşleşmenin aracı değişken olduğunu belirten, H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub>, H<sub>3</sub>, hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 7. Hipotez Testi Sonuçları

| Hipotezler                                                   | Estimate | S.E. | P    | Hipotez sonucu |
|--------------------------------------------------------------|----------|------|------|----------------|
| H <sub>1</sub> . Birey→ Örgütsel Özdeşleşme →Örgütsel Kimlik | ,224     | ,220 | ,030 | Desteklendi    |
| H <sub>2</sub> . Örgüt→ Örgütsel Özdeşleşme →Örgütsel Kimlik | ,358     | ,361 | ,011 | Desteklendi    |
| H <sub>3</sub> . Bölüm→ Örgütsel Özdeşleşme →Örgütsel Kimlik | ,377     | ,185 | ,007 | Desteklendi    |

Bir aracılık etkisinin bulunması durumunda bu etkinin istatistikî olarak anlamlı olup olmadığının doğrulanması Sobel (1982: 299) testi aracılığıyla anlamlı bir aracı değişken olup olmadığı test edilmelidir. Yapılan Sobel testine göre, birey faktörü ile örgütsel kimlik arasında örgütsel özdeşleşme aracılık etkisinin istatistikî olarak anlamlı olduğu doğrulanmıştır ( $z=2,39$ ; Std.Hata=0,017;  $p< ,05$ ). Örgüt faktörü ile örgütsel kimlik arasında örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisinin istatistikî olarak anlamlı olduğu doğrulanmıştır ( $z=4,39$ ; Std.Hata=0,062;  $p< ,05$ ). Bölüm faktörü ile örgütsel kimlik arasında örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisinin istatistikî olarak anlamlı olduğu doğrulanmıştır ( $z=4,08$ ; Std.Hata=0,070;  $p< ,05$ ).

## 5. Sonuç ve Tartışma

Yapılan analiz sonucunda, ölçeklerin güvenirlilik katsayısı 0.72 ile 0,903 arasında değişiklik göstermektedir. Ölçeğin tümüne ilişkin güvenirlilik katsayısı Croncbah Alfa 0,891 olarak bulunmuştur. Araştırma değişkenlerinin doğrulayıcı faktör analizine ilişkin elde edilen uyum iyiliği değerlerinin literatürde kabul edilen değerlere uygun olduğu



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

görülmektedir. Yapılan korelasyon testinde tüm değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Korelasyon analizi ile değişkenler arasında anlamlı ilişkinin var olduğunun belirlenmesinin ardından, bu ilişkileri incelemek amacıyla regresyon analizi ve yapısal eşitlik modellemesi yapılmıştır. Kurulan regresyon modeli sonucunda değişkenler arasında ilişki olduğu belirlenmiştir ( $F=28,766$ ;  $p<,000$ ). Değişkenlerin  $\beta$  değerlerine bakıldığında, örgütsel özdeşleşmenin  $\beta=,345$  olduğu, örgütsel kimliğin ise,  $\beta=,513$  olduğu ve iki bağımsız değişkenin de pozitif anlamlı bir ilişkiye sahip oldukları belirlenmiştir. Yapısal eşitlik modeline göre, örgütsel özdeşleşme ölçeğinin, farklılık yönetimi alt boyutları olan birey-bölüm-örgüt faktörlerinin örgütsel kimlik değişkenleri arasında aracı değişken olduğu belirlenmiştir.

### Kaynakça

- Ackerman, L. (2010). The identity effect: How identity-based management drives employee engagement and business performance. *OD Practitioner*, 42(3), 36- 42.
- Corley, K.G., Harquail, C.V., Pratt, M.G., Glynn, M.A., Fiol, C.M. & Hatch, M.J. (2006). Guiding organizational identity through aged adolescence. *Journal of Management Inquiry*, 15(2), 85-99.
- Lee, H. J. (2004). The Role Of Competence- Based Trust and Organizational Identification in Continuous Improvement. *Journal of Managerial Psychology*. 19.6, 623-639.
- Memduhoğlu, H. B. (2007). Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre Türkiye’de kamu liselerinde farklılıkların yönetimi. (Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Sigler, T.H., Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management*, Vol.5, pp.27-52.
- Whetten, D.A. & Mackey, A. (2002). A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation, *Business & Society*, 41(4), 393-414.
- Munro, B. H. (2005). Statistical methods for health care research. Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins, 351-76.



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

- Schreiber, J. B., Nora, A., Stage, F. K., Barlow, E. A. & King, J. (2006). Reporting structural equation modeling and confirmatory factor analysis results: a review. *The Journal of Educational Research*, 99(6): 323-38.
- Şimşek, Ö. F. (2007). Yapısal eşitlik modellemesine giriş, temel ilkeler ve LISREL uygulamaları. Ankara: Ekinoks, 4-22.
- Hooper, D., Coughlan, J. & Mullen, M. R. (2008). Structural equation modelling: guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1): 53-60.
- Schumacker, R. E. & Lomax R. G. (2010). A beginner's guide to structural equation modeling. New York: Taylor & Francis Group, 85-90.
- Wang, J. & Wang, X. (2012). Structural equation modeling: applications using mplus: methods and applications. West Sussex: John Wiley & Sons, 5-9.
- Bayram, N. (2010). Yapısal eşitlik modellemesine giriş AMOS uygulamaları. Ankara: Ezgi Kitabevi.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic intervals for indirect effects in structural equations models. In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological methodology*, San Francisco: Jossey-Bass, 290-312.



## PRESENTEEİSMİN TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ İRDELEMeye YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI<sup>6</sup>

Şerife KARAGÖZ

*Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, [krqz\\_srf@hotmail.com](mailto:krqz_srf@hotmail.com)*

Dr. Öğr. Üyesi Meral Bektaş

*Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, [meraltahtasakal@hotmail.com](mailto:meraltahtasakal@hotmail.com)*

### Özet

Hasta iken işyerinde bulunma olarak adlandırılan presenteeism, sağlık ve üretkenlik açısından birtakım sorunlar yaratarak, çalışanların genel sağlığını etkileyebilmekte ve kurumları önemli maliyet kayıpları ile karşı karşıya bırakmaktadır. Bireylerin günlük ve mesleki hayatlarının bir parçası haline gelen ve pek çok faktörden etkilenen presenteeism ve bunun beraberinde getirdiği tükenmişlik, bireylerin kişisel, sosyal ve örgütsel yaşamını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu araştırma, devlet liselerinde görev yapan öğretmenlerde presenteeism olgusunun tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisini irdelemek amacıyla yapılmıştır. Antalya merkez(indaki) ilçelerdeki birkaç lokasyonda bulunan devlete bağlı Anadolu Liseleri ve Mesleki Teknik ve Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenleri kapsamaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma kapsamında 700 anket verisi analizlere dâhil edilmiş olup %53,9'unu kadın öğretmenler %46,1'ini erkek öğretmenler oluşturmaktadır. Presenteeism'in öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla çok değişkenli ve basit doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırma bulgularına göre, presenteeism'in tükenmişlik üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Presenteeism, Tükenmişlik, Tükenmişlik Sendromu.*

<sup>6</sup> Bu çalışma, Dr. Öğr. Üyesi Meral Bektaş danışmanlığında Şerife Karagöz'ün tamamladığı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.





## **1. Giriş**

Günümüzde küreselleşmeyle gelişen teknolojiye yaşanan hızlı değişim ve gelişim örgütlerin performanslarını daha ileriye taşımaktadır. Başarıyı elde etmek ve bu başarıyı sürdürmek için verimliliğin sürekliliği gerekmektedir. İş yaşamında verimliliğe ket vuran iş hayatının en büyük sorunu diyebileceğimiz diğer bir konu da presenteeismdir. Presenteeism çalışanın, işte bulunmasına rağmen işe konsantre olamaması, kendisini yorgun ve tükenmiş hissetmesi, çalışma konusunda istekli olmaması, kişisel ya da iş yerine ait sorunlardan dolayı gerekli performansı gösterememesi, işini tam olarak yerine getirememesi durumunu ifade etmektedir. Çalışan bir bireyin işe kendini verememesi, kendini yorgun ve hasta hissettiği halde çalışma saati boyunca işi bırakmaması durumu sonuç olarak verimlilikte azalmalara sebep olmaktadır.

Tükenmişlik çalışma hayatına olumsuz yansımaları ile hem bireyi hem de örgütü istenmeyen noktalara taşıyabilen etkiler ortaya koyan bir olgudur. Bu sendromu günümüzde yaygın olarak yaşandığı şekli ile “başarısızlık, enerjinin ve gücün azalması, yıpranma veya tatmin edilmemiş istekler sebebiyle bireye ait iç kaynaklarda görülen tükenme durumu” olarak tanımlamak mümkündür (Ardıç ve Polatçı, 2008: 69).

Günümüz eğitim kurumlarında özellikle özel kurumlarda öğretmenlerden fazla performans beklenmektedir. Verebileceğinden fazla ders saatleri programlanmakta ve verim beklenmektedir. Öğretmenlerin yaşadıkları presenteeismde tükenmişlik sendromu bir köprü görevi üstlenmektedir. Tükenmişlikten dolayı kendini işe veremeyen öğretmenler zamanla çalıştığı örgüte karşı sinik bakış açısı geliştirebilir ya da tükenmişlikle birlikte çalıştığı kurumda öğretmenler kendini işe veremeyebilir. Öğretmenlik mesleği girdisi, çıktısı ve süreç itibarıyla insana hitap ettiğinden dolayı tükenmişliğin olumsuz sonuçlarının gözlendiği meslek gruplarının başında gelmektedir. Tükenmiş insanlar genellikle negatif, sinik, sabırsız, uyumsuz, umutsuz, ilgisiz, alıngan, tatminsiz ve asosyallerdir. Her konuda ve her şey hakkında şikâyet ederler (Shepell-fgi, 2004).

Literatür taraması kapsamında, presenteeism'in öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerine olan etkisinde araştırmanın özellikle devlete bağlı Anadolu Liseleri ve Mesleki Teknik ve Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenler üzerinde gerçekleştirilmiş olması çalışmayı önemli kılmaktadır. Bu araştırmanın temel amacı, devlet liselerinde görev



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

yapan öğretmenlerde yaşanan presenteeism olgusunun tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisini irdelemektir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Presenteeism

Kökeni presence (hazır bulunma, var olma, orada bulunma) kelimesinden türetilen, İngilizce’de presenteeism olarak ifade edilen bu kavram; dilimizde işte, örgütte varol(ama)ma, kendini işe verememe kavramlarıyla ifade edilmektedir. Presenteeism kavramının kelime anlamı ise, fiziksel olarak var olma, bulunma, işte varol (ama) ma durumunu ifade etmektedir (Dewa vd., 2007: 350). Presenteeism açıkça “hasta çalışandan” bahsetmektedir (D’Abate ve Eddy, 2007: 362). Örgütsel yönetim konusunda önemli bir isim olan Cary Cooper 1996 yılında “presenteeism” kavramını net olarak tanımlamıştır. Cooper (1996: 15) presenteeismi; “*çalışanın iş yerinde var olmasına rağmen hastalığa ya da kendisini çalışamayacak halde hissetmesine rağmen uzun saatler çalışması*” şeklinde tanımlamaktadır. Johns (2010: 520) için presenteeism, bireyin hasta olmasına rağmen işyerine çalışmak için gelmesi, ancak gereken şekilde görevini yerine getirememesi anlamını taşımaktadır.

İşte var olamama (presenteeism), toplu çalışanı olan kurumlarda maddi açıdan büyük kayıplara yol açmakta ve bu rahatsızlık uzun süreli sorun olarak görülebilmektedir. Presenteeism hakkında yapılan çalışmalarda, bu problem hakkında net bir sonuca ulaşılamamıştır. İşte var olamama durumu geniş kapsamlı disiplin gerektiren bir sorun olduğu için örgütler, iktisatçılar, politikacılar ve sağlıkçılar tarafından yapılan detaylı çalışmaları içermektedir (Oruç, 2015: 4). Çalışanların ruhsal ve bedensel sağlıklarının iyi olmadığı halde çalışmaya devam etmesi nedeniyle yaşanan verimlilik düşüklüğü aslında çalışma hayatında yeterince var olamamaya ve presenteeisme bağlı olarak ise sağlık problemlerinin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Çalışanların sağlık problemlerine rağmen işbaşında oldukları fakat verimliliklerinin düşük olduğu gözlenmektedir. Sonuç itibarıyla çalışanı, örgütü ve toplumu ilgilendiren önemli derecede bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır (Çiftçi, 2010: 153).

Literatürde presenteeisme yönelik bazı çalışmalar; (Kılıç, 2018; Demirgöl ve Mücevher, 2017; Oruç, 2015; Yıldırım vd., 2013; De Perio vd., 2014; Gilbreath ve Karimi, 2012; Johansen, 2012; Leineweber vd., 2011; Macgregor vd., 2008; Firms vd., 2006; Chapman, 2005; Aransson vd., 2000; Cooper, 1998) mevcuttur.



## 2.2. Tükenmişlik

Tükenmişlik ilk olarak 1974 yılında Herbert Freudenberger tarafından tanımlanmıştır. Buna göre tükenmişlik; yıpranma, başarısız olma, güç ve enerjideki düşüş ya da tatmin edilmemiş istekler sebebiyle kişinin içsel kaynaklarını kapsamaktadır (Freudenberger, 1974: 159) Bu kavram hakkında, ilk tanımlamadan günümüze kadar birçok çalışma yapılmış ve tanım çeşitli yönleriyle geliştirilmiştir. Fakat tükenmişliğin en güncel ve üzerinde fikir birliğine varılan etkin tanımını Christina Maslach yapmıştır. Bununla birlikte adı verilen, MBI (Maslach Tükenmişlik Ölçeği) de Maslach tarafından ortaya konulmuş ve geliştirilmiştir. Maslach tükenmişliği *“işinin gereği olarak yoğun şekilde duygusal taleplerle karşı karşıya olan ve daima diğer insanlarla karşı karşıya gelerek çalışan kişilerde yaşanan; bedensel olarak kendini bitkin hissetme hali, sürekli yorgunluk, umutsuzluk ve çaresizlik gibi duyguların, çalıştığı işine, özel hayatına ve çevresindeki diğer insanlara, olumlu olmayan tutum ve davranışlarla yansıtılmasıyla gerçekleşen bir sendrom”* şeklinde tanımlamaktadır (Maslach ve Jackson, 1981: 99). Özellikle insanı merkeze alan, sürekli iletişim halinde olmayı gerektiren, hizmet içerikli çalışma yapılan işlerde stresin gündeme gelmesiyle başarısızlık ve tükenmişliği hayatının bir gerçeği olarak yaşaması kaçınılmaz hale gelmektedir. Bu sebeplerle çalışanların müşterileri ile birebir diyalog kurmalarını, yardım etmek şeklinde, hizmet nitelikli çalışmalar sergilenen meslek guruplarındaki çalışanların tükenmişlik yaşamalarının diğer çalışanlara oranla daha üst seviyelerde olduğunu söylemek mümkündür (Capri, 2006: 26).

Tükenmişlik sendromunun gözle görülebilen ya da bazı incelemeler yapılarak ortaya konulabilen psikolojik, davranışsal ve bedensel belirtileri bulunmaktadır (Baltaş ve Baltaş, 2014: 77; Engin, 2006: 51; Greenberg, 2011: 332).

Tükenmişlik, insanlar ile yoğun iletişim kurmayı gerektiren işlerde sıklıkla görülmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2008: 72). Meslek seçiminde aile ve çevre faktörleri, kişisel seçimlerin önüne geçmektedir. Eğitimin ardından mesleki hayatına başlayan birey, beklentilerinin karşılanamaması sebebiyle tükenmişlik durumu yaşamaya başlamaktadır. Bireyin bu durumu sunacağı hizmetleri, hizmetteki kaliteyi doğrudan ve olumsuz şekilde etkilemektedir (Kaçmaz, 2005:29-32).



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

Tükenmişliğe etki eden etmenler Maslach ve Leiter tarafından (1997) bireysel ve örgütsel olarak incelenmiştir. Bunun dışında, farklı araştırmacılar tükenmişliğe sebep olarak birçok etmen sıralamaktadır.

Mesleki sorumluluk duygusu ve çeşitli nitelikteki uygulamalar öğretmenlerin alanlarında tükenmişlik sendromunun kritik noktasında olduklarını göstermektedir. Bu bağlamda öğretmenlerin tükenmişlik seviyeleri çeşitli araştırmaların konusu olmuştur (Akçamete, vd., 2001:1). Literatürde öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerini incelemeye yönelik bazı araştırmalar; (Tetik, 2011; Girgin, 2010; Kepekçioğlu, 2009; Koçak, 2009; Otacioğlu, 2008; Gencay, 2007; Bilge, 2006; Budak ve Sürvegil, 2005; Khezerlou 2012; Betoret ve Artiga 2010; Papastylianou vd., 2009) mevcuttur.

### **3.Araştırma Tasarımı ve Yöntemi**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı Ve Önemi**

Eğitim girdi, süreç ve çıktısı itibariyle insandan ibarettir. İnsanın olduğu yerde sorun kaçınılmazdır. Hemen hemen her çalışanın yaşadığı ya da yaşayabileceği böyle bir durumda özellikle sağlıklı bir geleceği ancak sağlıklı bireylerin oluşturabileceği düşünüldüğünde eğitim kurumlarındaki insan kaynağı sağlığına çok daha dikkat gösterilmesi gerekmektedir. Bunların yanında stres, depresyon, işe devamsızlık, iş tatminsizliği gibi sorunlarda beraberinde gelecektir. Bu durum çalışanın tutum ve davranışlarında değişikliğe sebep olabileceği gibi psikolojik olarak zarar görmesine, stres yaşamasına ve neticede tükenmişlik yaşamasına sebep olacaktır. Tükenmişlik gerek birey gerek o kurum açısından yıpratıcı sonuçlar yaratan, bireysel ve sosyal işleyişi zedeleyen, çalışanın performansını, verimliliğini, işe bağlılığını etkileyen çok önemli bir olgudur. Bu bakımdan presenteeism tükenmişliğin önemli bir öncülü niteliğindedir. Dolayısıyla, presenteeism ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin özellikle eğitim sektöründe çalışan öğretmenler üzerinde incelenmesinin önemli olacağı düşünülmektedir. Bu araştırmanın temel amacı, devlet liselerinde görev yapan öğretmenlerde presenteeism olgusunun tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisini irdelemektir.

#### **3.2. Araştırmanın Hipotezleri**

Yukarıdaki bilgiler ışığında aşağıdaki hipotezler önerilmektedir:

H<sub>1</sub>: Presenteeismin tükenmişlik üzerinde etkisi vardır.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- H<sub>2a</sub>: İşi tamamlamanın duygusal tükenme üzerinde etkisi vardır.
- H<sub>2b</sub>: İşe yoğunlaşamamanın duygusal tükenme üzerinde etkisi vardır.
- H<sub>3a</sub>: İşi tamamlamanın duyarsızlaşma üzerinde etkisi vardır.
- H<sub>3b</sub>: İşe yoğunlaşamamanın duyarsızlaşma üzerinde etkisi vardır.
- H<sub>4a</sub>: İşi tamamlamanın düşük kişisel başarı üzerinde etkisi vardır.
- H<sub>4b</sub>: İşe yoğunlaşamamanın düşük kişisel başarı üzerinde etkisi vardır.

### 3.3. Evren Ve Örneklem

Araştırma evrenini, 2016-2017 Eğitim-Öğretim yılında Antalya merkez(indeki) ilçelerdeki devlete bağlı Anadolu Liseleri ve Mesleki Teknik ve Anadolu Liselerinde görev yapan yaklaşık 2604 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma örneklemini ise, Muratpaşa, Kepez, Konyaaltı, Döşemealtı ve Aksu ilçelerindeki devlete bağlı Anadolu Liseleri ve Mesleki Teknik ve Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenleri kapsamaktadır. Araştırmanın güven seviyesi ve kabul edilebilir hata oranları dikkate alınarak %5 kabul edilebilir hata payı ile %95 güven aralığında 335 örnekleme ulaşılması hedeflenmiştir.

### 3.4. Araştırma Yöntemi Ve Veri Toplama Aracı

Çalışmanın temel aldığı nicel araştırma yönteminin veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Veriler basit tesadüfi örneklem yöntemi ile toplanmıştır. Verilerin analizleri için SPSS 22.0 kullanılmıştır. Veriler normal dağılım gösterdiği için parametrik testler tercih edilmiştir. Araştırmanın güvenirlik analizinde Cronbach Alfa tekniğinden, yapı geçerliliği için de açıklayıcı faktör analizinden (AFA) yararlanılmıştır. Demografik özellikler ise, frekans analizi ile incelenmiştir. Presenteeism ve tükenmişlik alt boyutları arasındaki ilişkinin belirlenebilmesi amacıyla korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

Presenteeism ölçeği Koopman vd. (2002)'nin geliştirmiş olduğu "Standford Presenteeism Ölçeği" (SPS 6)", tükenmişlik düzeyini değerlendirmek üzere Maslach ve Jackson (1981), Ergin (1992) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Maslach Tükenmişlik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekler katılımcılardan, belirtilen ifadelerle 5'li Likert Ölçeği (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) üzerinde ne oranda katıldıklarını işaretlemeleri istenmiştir. Son olarak soru formunda katılımcıların demografik özelliklerine yer verilmiştir. Bu çalışma sürecinde anketler puanlanmadan önce gözden



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

geçirilmiş; eksik işaretleme yapan 18 katılımcının formları araştırma dışı bırakılmış; toplam 700 adet eksiksiz olduğu tespit edilen anket formu analizlere dâhil edilmiştir.

### 3.5. Araştırma Bulguları

Araştırmaya katılanların %53,9'unu kadın, %46,1'ini erkekler oluşturmaktadır. %76,7'si evli iken %41,0'inin yaş aralığının 42 ve üzeri olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların %85,1'inin eğitim düzeyi lisans, %62,8'i Anadolu liselerinde çalışmakta ve %20,5'inin branşının İngilizce olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya katılanların %79,9'u çocuk sahibidir. %67,7'si öğretmenlik yapma nedeninin ekonomik nedenlerden kaynaklandığını ifade etmişlerdir. Katılımcıların %45,4'ü öğretmenlik mesleğinin kişilik özelliklerine çok uygun olduğunu düşünmektedir.

**Tablo 1. Presenteeism'in tükenmişlik üzerindeki etkisi**

| Değişkenler  | Standartlaştırılmamış<br>Beta Katsayısı | Standartlaştırılmış<br>Beta Katsayısı | p değeri |
|--------------|-----------------------------------------|---------------------------------------|----------|
| Sabit        | 2,921                                   |                                       | ,000*    |
| Presenteeism | ,249                                    | ,327                                  | ,000*    |

$R^2 = ,107$ ,  $F = 68,020$  (0,000),  $*P < 0,01$

Presenteeism'in tükenmişlik üzerinde bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.  $F(1,567) = ,107$ ,  $p < 0,01$ ). Bağımsız değişkenler katılımcıların tükenmişliğinin %10,7'sini açıklamaktadır.

**Tablo 2. Presenteeism boyutlarının duygusal tükenme üzerindeki etkisi**

| Değişkenler       | Standartlaştırılmamış<br>Beta Katsayısı | Standartlaştırılmış<br>Beta Katsayısı | p değeri |
|-------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------|----------|
| Sabit             | 2,248                                   |                                       | ,000*    |
| İşi Tamamlama     | ,134                                    | ,149                                  | ,000*    |
| İşe Yoğunlaşamama | ,277                                    | ,289                                  | ,000*    |

$R^2 = ,131$ ,  $F = 44,211$  (0,000),  $*P < 0,01$

Presenteeism ölçeği alt boyutlarından işi tamamlama ve işe yoğunlaşamama boyutlarının duygusal tükenme üzerinde bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

$F(2,588)=,131$ ,  $p<0,01$ ). Bağımsız değişkenler katılımcıların duygusal tükenmenin %13,1'ini açıklamaktadır.

**Tablo 3. Presenteeism boyutlarının duyarsızlaşma üzerindeki etkisi**

| Değişkenler       | Standartlaştırılmamış<br>Beta Katsayısı | Standartlaştırılmış<br>Beta Katsayısı | p değeri |
|-------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------|----------|
| Sabit             | 2,687                                   |                                       | ,000*    |
| İşi Tamamlama     | ,153                                    | ,145                                  | ,000*    |
| İşe Yoğunlaşamama | ,200                                    | ,178                                  | ,000*    |

$R^2= ,067$ ,  $F= 23,512$  (0,000), \* $P<0,01$

Presenteeism ölçeği alt boyutlarından işi tamamlama ve işe yoğunlaşamama boyutlarının duygusal tükenme üzerinde bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.  $F(2,655)=,067$ ,  $p<0,01$ ). Bağımsız değişkenler katılımcıların duyarsızlaşmanın %0,67'sini açıklamaktadır.

**Tablo 4. Presenteeism boyutlarının düşük kişisel başarı üzerindeki etkisi**

| Değişkenler       | Standartlaştırılmamış<br>Beta Katsayısı | Standartlaştırılmış<br>Beta Katsayısı | p değeri |
|-------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------|----------|
| Sabit             | 3,546                                   |                                       | ,000*    |
| İşi Tamamlama     | ,132                                    | ,188                                  | ,000*    |
| İşe Yoğunlaşamama | -,053                                   | -,071                                 | ,083     |

$R^2= ,033$ ,  $F= 10,678$  (0,000), \* $P<0,01$

Presenteeism ölçeği alt boyutlarından işi tamamlama boyutunun duygusal tükenme üzerinde bir etkisi olduğu tespit edilirken işe yoğunlaşamama boyutunun düşük kişisel başarı üzerinde bir etkisi olmadığı saptanmıştır.  $F(2,631)=,033$ ,  $p<0,01$ ). Bağımsız değişkenler katılımcıların düşük kişisel başarısının %0,33'ünü açıklamaktadır.

## 4. Sonuç Ve Öneriler

Bu araştırmanın temel amacı, devlet liselerinde görev yapan öğretmenlerde yaşanan presenteeism olgusunun tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisini irdelemektir.

Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerde presenteeism tükenmişlik üzerindeki etkisini incelemek amacıyla, basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Oluşturulan regresyon modeli sonucunda presenteeism'in tükenmişlik üzerinde bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Yıldırım vd., (2013) araştırma sonucunda presenteeism ve tükenmişlik arasında bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu bulgu bu çalışmayı destekler niteliktedir.

Presenteeism ölçeği alt boyutlarının tükenmişlik ölçeği alt boyutlarından olan duygusal tükenme üzerindeki etkisini incelemek amacıyla, çok değişkenli regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Oluşturulan regresyon modeli sonucunda presenteeism ölçeği alt boyutlarından işi tamamlama ve işe yoğunlaşamama boyutlarının duygusal tükenme, duygusal tükenme üzerinde bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Tükenmişlik ölçeği alt boyutlarından olan düşük kişisel başarı üzerindeki etkisinde presenteeism ölçeği alt boyutlarından işi tamamlama boyutunun duygusal tükenme üzerinde bir etkisi olduğu tespit edilirken; işe yoğunlaşamama boyutunun düşük kişisel başarı üzerinde bir etkisi olmadığı saptanmıştır.

Bu bağlamda, bu sonuçlar doğrultusunda, öğretmenlerin iş yükünü azaltmak, kişisel gelişime imkân tanımak, aralıklı olarak okullarda öğretmenlere yönelik presenteeism ve tükenmişlik hakkında seminer ve hizmet içi eğitimler düzenlenmek ve bunlara tüm öğretmenlerin katılımını sağlamak, çalışma koşullarını iyileştirmek, iş zenginleştirme ve iş genişletmeden yararlanmak ve yönetim olarak çalışanlara güven ve huzur telkin etmek presenteeism ve buna bağlı olarak tükenmişliğin yaşanmadığı bir çalışma ortamı için yararlı olabilecek. Buradan hareketle ilerde yapılacak olan çalışmalarda şimdiye kadar ele alınmamış meslek grupları üzerinde, farklı illerde, farklı sektörlerde presenteeism ve tükenmişlik araştırmasının yapılmasının farklı sonuçlar ortaya çıkaracağı düşünülmektedir.

### Kaynakça

- Akçamete, G., Kaner, S. & Sucuoğlu, B. (2001). Öğretmenlerde tükenmişlik, iş doyumu ve kişilik. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ardıç, K. & Polatçı S. (2008). Tükenmişlik sendromu akademisyenler üzerine bir araştırma, Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(2), 69-96.
- Aronsson, G., Gustafsson, K. & Dallner, M. (2000). Sick but yet at work an empirical study of sickness presenteeism, Epidemiol Community Health, (54), 502-509.
- Baltaş, A. & Baltas, Z. (2011), Stres ve başa çıkma yolları. İstanbul: Remzi Kitabevi.



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

- Berger, M.L., Murray, J.F., Xu J. & Pauly, M. (2001). Alternative valuations of work loss and productivity, *Journal Of Occupational And Environmental Medicine*, (43), 18-24.
- Betoret, F. D. & Artiga, A. G. (2010). Barries perceived by teachers at work, coping strategies, self efficacy and burnout, *The Spanish Journal Of Psychology*, 13(2), 637-654.
- Bilge, F. (2006), Examining the burnout of academics in relation to job satisfaction and other factors, *Social Behavior And Personality*, 34(9), 1151-1160.
- Budak, G. & Sürgevil, O. (2005). Tükenmişlik ve tükenmişliği etkileyen örgütsel faktörlerin analizine ilişkin akademik personel üzerinde bir uygulama, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 20(2), 95-108.
- Chapman, L. S. (2005), “Presenteeism And Its Role In Worksite Health Promotion, *American Journal Of Health Promotion*, 19(8).
- Cooper, C. (1996). Hot under the çöller, *Times Higler Education Supplement*, (1216).
- Cooper, C. L. (1998). The changing nature of work. *Community, Work & Family*, 1(3), 313-317.
- Çapri, B. (2006). Tükenmişlik ölçeğinin Türkçe uyarlaması: geçerlik ve güvenirlik çalışması, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1).
- Çiftçi, B. (2010). İşte var ol(ama)ma sorunu ve işletmelerin uygulayabileceği çözüm önerileri, *Çalışma Ve Toplum Dergisi*.
- D’Abate, C. P. & Eddy, E. R. (2007). Engaging in personal business on the job: extending the presenteeism construct, *Human Resource Development Quarterly*, 18(3), 361-383.
- De Perio, M.A., M. Wiegand, D. & Brueck, S. E. (2014). Influenza-like illness and presenteeism among school employees, *American Journal Of Infection Control*, (42), 450-452.
- Demirgöl, Z. & Mücevher, M. H. (2017). Meslek yüksekokullarında presenteeism: idari ve akademik personel üzerine karşılaştırmalı analiz, 4. Ulusal Meslek Yüksekokulları Sosyal Ve Teknik Bilimler Kongresi, Burdur.
- Dewa, C. S., Mcdaid, D. & Ettner, S. L. (2007). An international perspective on worker mental health problems: who bears the burden and how are costs addressed?, *Canadian Journal Of Psychiatry*, 52(6), 346-356.



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

- Engin, A. (2006). Milli eğitim bakanlığı ilköğretim müfettişlerinin tükenmişlik duygusu üzerine bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Ergin, C. (1992). Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve maslach tükenmişlik ölçeği'nin uyarlanması, 7.Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, 143-154.
- Firms, I., Travaglione, A. & O'Neill, G. (2006). Absenteism in times of rapid organizational change, Strategic Change, (15), 113-128.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burnout, Journal Of Social Issues, (30), 159-165.
- Gençay, Ö. A. (2007). Beden eğitimi öğretmenlerinin iş doyumu ve mesleki tükenmişliklerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi, Kastamonu Eğitim Dergisi,15(2), 765-780.
- Gilbreath, B. & Karimi, L. (2012). Supervisor behaviour and employee presenteeism, International Journal Of Leadership & Entrepreneurship, Regent University, 7(1), 114-131.
- Girgin, G. (2010). Öğretmenlerde tükenmişliğe etki eden faktörlerin araştırılması, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, (9), 32.
- Greenberg, J.S. (2011). Comprehensive stress management, Newyork (USA): The McGraw-Hill Companies Inc.
- Johansen, V. (2012). Sickness presenteeism in norway and sweden, NJSR-Nordic Journal Of Social Research, (3), 88-102.
- Johns, G. (2010). Presenteeism in the workplace: a review and research agenda, Journal Of Organizational Behaviour, (31), 519-542.
- Kaçmaz, N. (2005). Tükenmişlik (burnout) sendromu, İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi, 68(1), 29-32.
- Khezerlou, E. (2012). A cross-cultural examination of english language teachers job burnout: the case of iran and turkey, Doktora Tezi, Hacetepe Üniversitesi, Ankara.
- Kılıç, B. (2018). İşyerinde yalnızlık ve işyerinde dışlanma sarmalında presenteeism: bankacılık sektöründe bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koopman C., Pelletier K.R., Murray J.F., Sharda C.E., Berger M.L, Turpin R.S., Hackleman P., Gibson P., Holmes D.M. & Bendel T. (2002). Stanford



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- presenteeism scale: health status and employee productivity, Journal Of Occupational Environmental Medicine, (44), 14-20.
- Leineweber, C., Westerlund, H., Hagberg, J., Svedberg, P., Luukkala, M. & Alexanderson, K. (2011). Sickness presenteeism among swedish police officers, Journal Of Occupational Rehabilitation.
- Macgregor, J. N., Cunningham, J. B. & Caverley, N. (2008). Factors in absenteeism and presenteeism: life events and health events, Management Research News, 31(8), 607-615.
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1981). The Measurement Of Experienced Burnout, Journal Of Occupational Behavior (2), 99-113.
- Maslach, C. & M. P. Leiter (1997). The truth about burnout, jossey-bass, San Francisco, Ca.
- Oruç, Ş. (2015). Presenteeism ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki üzerine bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray.
- Papastylanou, A., Kaila, M. & Polychronopoulos, M. (2009). Teacher's burnout, depression, role ambiguity and conflict, Social Psychology Of Education, 12(3), 295-314.
- Shepell. Fgi (2004), The sting of burnout on productivity, www.shepell.fgi.com, (1-2).
- Tetik, S. (2011). Öğretim elemanlarının tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesi: salihli meslek yüksekokulu örneği, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 7(13), 339-350.
- Yıldırım, M. H., Saygın, M. & Uguz, Ş. (2013). Effects of presenteeism syndrome on employees burnout levels, International Journal Of Sciences And Humanity Studies, 6(1),1-10.



## ÖZ YETERLİLİK ALGISI İLE KENDİNİ SABOTAJ EĞİLİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE BENLİK SAYGISININ ARACI ROLÜ

Arş. Gör. Dr. Hilmiye TÜRESİN TETİK

Manisa Celal Bayar Üniversitesi, hilmiye.turesin@cbu.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Lale ORAL ATAÇ

Manisa Celal Bayar Üniversitesi, lale.oral@cbu.edu.tr

Prof. Dr. Sevinç KÖSE

Manisa Celal Bayar Üniversitesi, sevinc.kose@cbu.edu.tr

### Özet

Bu araştırmanın amacı, öz yeterliliğin kendini sabotaj eğilimi üzerindeki etkisinde benlik saygısının rolünü ortaya koymaktır. Bu amaçla 283 katılımcıya, benlik saygısı ölçeği, kendini sabotaj ölçeği ve öz yeterlilik ölçeği ile demografik sorulardan oluşan bir anket formu uygulanmıştır. Analiz sonuçları öz yeterlilik, benlik saygısı ve kendini sabotaj arasında anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, öz yeterlilik ile kendini sabotaj arasındaki ilişkide benlik saygısının tam aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Benlik Saygısı, Kendini Sabotaj Eğilimi, Öz Yeterlilik

### 1. Giriş

Bazı bireylerin, herhangi bir görevde başarısız olma durumunda kişisel saygınlığını korumaya alma dürtüsüyle, görev öncesinde kendi performansını engelleme ve başarısızlığa, dış etmenlerden kaynaklanan makul nedenler yaratma yönünde davranışlar sergilediği bilinmektedir. Çeşitli kişisel ve ortamsal faktörlerin etkisine açık olan bu eğilim, kendini sabotaj eğilimi olarak adlandırılmaktadır (Hirt vd., 2003). Kendisini olası bir başarısızlığın olumsuz sonuçlarından koruyacağı veya başarı durumunda olması gerekenden yüksek bir itibar sağlayacağı düşüncesiyle bireylerin zaman zaman sabotaj davranışlarına yöneldiği bilinmektedir (Tice ve Baumeister, 1990). Araştırma sonuçları, kendi ile ilgili olumsuz değerlendirmelere sahip olma eğiliminin daha yüksek olması dolayısıyla, düşük benlik saygısına sahip bireylerin, herhangi bir görevde başarısız olma ihtimallerini daha yüksek bulduklarını ve kendilerini korumak adına sabotaj stratejilerinden faydalanmaya daha yatkın olduklarını göstermektedir



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

(Thomas ve Gadbois, 2007; Elmas ve Aşçı, 2017). Bununla paralel şekilde, düşük öz yeterlilik algısının da kendini sabotaj eğilimini arttırdığı yönünde araştırma sonuçları (Coudevylle, Martin Ginis, ve Famose, 2008; Stewart ve George-Walker, 2014) mevcuttur. Kendini sabotaj eğilimi, öz yeterlilik algısı ve benlik saygısı değişkenleri literatürde sıklıkla akademik başarı ile ilişkilendirilmekte, bunun neticesinde de öğrencilerden oluşan örneklem üzerinde çok sayıda araştırma gerçekleştirilmektedir (Marsh ve O'Mara, 2008; Lane vd., 2004). Bu araştırmanın amacı, benlik saygısı, öz yeterlilik ve kendini sabotaj değişkenleri arasındaki ilişkileri üniversite öğrencilerinden oluşan bir örneklem üzerinde incelemektir. Bu kapsamda; “Üniversite öğrencilerinin benlik saygısı ve öz yeterlilik algısı ile kendini sabotaj eğilimleri arasında nasıl bir ilişki var?”, “Öğrencilerin öz yeterlilik algısı ile kendini sabotaj eğilimi arasındaki ilişkide benlik saygısı düzeyi nasıl bir rol oynamaktadır?” sorularına yanıt aranmaktadır. Araştırmanın sonuçları, üniversite öğrencilerinin bugün akademik başarılarına, gelecekte ise iş performanslarına etki etmesi muhtemel algı ve eğilimlerine ilişkin veriler sunması bakımından önem arz etmektedir.

### 2. Kuramsal Çerçeve

Benlik saygısı, bireyin kendi değeri ile ilgili öznel değerlendirmesi şeklinde tanımlanabilir (Orth ve Robins, 2014). Bir diğer ifade ile yüksek benlik saygısı, kişinin kendi hakkındaki genel değerlendirmesinin olumlu; düşük benlik saygısı ise olumsuz olması anlamını taşımaktadır (Baumeister vd., 2003). Pek çok başka değişkeni etkilemesi dolayısıyla modern sosyal bilimlerin üzerinde en fazla araştırma yapılan kavramlarından biri olarak kabul edilen (Bleidorn vd., 2016) benlik saygısı ile bireyin psikolojik iyi oluş durumu arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Pierce vd, 2015). Benlik kavramının önemli bir bileşeni olarak benlik saygısının bireyin iş yaşamındaki başarısı üzerinde de önemli etkileri vardır. Araştırmalar, yüksek benlik saygısının iş yaşamında karşılaşılan güçlüklerle baş etmede bireylere avantaj sağladığını ortaya koymaktadır (Van Vianen vd., 2012). Akademik başarı ile ilişkisine yönelik araştırmaların bir kısmı, benlik saygısının akademik başarıdaki artış veya azalışa göre şekillendiği görüşünden hareket etmekte (Martin vd., 2005); diğer bazı araştırmalar ise benlik saygısının akademik performansa olumlu etki ettiği yönünde sonuçlara ulaşmaktadır (Lane vd., 2004).

Benlik saygısından etkilenen ve bireyin akademik veya iş performansı üzerindeki etkisi dolayısıyla önem arz eden bir diğer değişken ise kendini sabotaj eğilimidir. Buna göre, karşılaştığı güçlüklerle baş etme becerisine sahip olup olmadığı konusunda belirsizlik yaşayan bireyler, başarısızlıklarını dışsallaştırma ve başarılarını içselleştirme yönünde bir eğilime sahip olmaktadır (Berglas ve Jones, 1978). Bireyin bir şekilde kendi kendini engellemesinin altında





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

yatan ana etmen, muhtemel başarısızlığın sorumluluğunu yükleyebileceği nedenler ortaya koyarak, kendi yeteneklerinin yetersiz olduğunu teşhis etmekten ve başarısızlığın yol açtığı bireysel sonuçlardan kaçınma gayretidir (Jones ve Berglas, 1978).

Bazı bireylerin diğerlerine kıyasla kendini sabotaj stratejilerine daha az meyilli olduğu; örneğin, güçlüklerle mücadele konusunda gücüne ve kaynaklarına güven duyan bireylerin, kendilerini bu taktiklerin ardına sığınmak zorunda hissetmedikleri belirtilmektedir (Berglas ve Jones, 1978). Nitekim bu yargıyı destekleyen çok sayıda araştırma bulgusu da mevcuttur. Mello-Goldner ve Jackson (1999) kadın katılımcılar; Coudevylle, Martin Ginis, ve Famose (2008) sporcular üzerinde yaptıkları araştırmalarda benlik saygısı ile kendini sabotaj eğilimi arasında negatif yönlü ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Kendini sabotaj eğilimi ile benlik saygısı değişkenleri arasındaki ilişki, akademik başarı üzerindeki etkileri dolayısıyla üniversite öğrencileri üzerinde de çok sayıda araştırmada test edilmiştir. Bu araştırmalarda da yukarıdaki sonuçları destekler yönde bulgulara ulaşılmıştır (Thomas ve Gadbois, 2007; Pulford vd., 2005). Bu verilerden yola çıkılarak araştırmanın birinci hipotezi şu şekilde kurulmuştur:

*H<sub>1</sub>: Benlik saygısı kendini sabotaj eğilimini negatif etkilemektedir. Öğrencilerin benlik saygısı düzeylerinin yüksek olması kendini sabotaj eğilimlerini zayıflatmaktadır.*

Mevcut literatürde, kendini sabotaj eğilimi ile ilişkisi bakımından ön plana çıkan bir diğer kavramın öz yeterlilik olduğu görülmektedir. Araştırmalar, öz yeterlilik düzeyinin, kendini sabotaj davranışlarının açıklanmasında önemli bir faktör olarak dikkate alınması gerektiğine işaret etmektedir (Martin ve Brawley, 2002). Bandura'ya (2010) göre öz yeterlilik, kişinin yaşamını etkileyen olaylara tesir etme ve bu olayların yaşanma biçimini kontrol etme yetkinliğine olan inancıdır. Bu inanç, bireyin yaşamında motivasyonun, performansın ve duygusal esenliğin temelini oluşturmaktadır. Kendini sabotaj davranışlarının, bireylerin kendi yeteneklerinden kuşku duymalarının neticesi olarak ortaya çıktığından yukarıda bahsedilmişti. Bu durumda, benlik saygısının yanı sıra öz yeterlilik düzeyi düşük bireylerin sabotaj stratejilerine başvurma ihtimalinin daha yüksek olacağını düşünmek mümkündür. Nitekim araştırma sonuçları da öz yeterlilik algısı ile kendini sabotaj eğilimi arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Pulford vd, 2005). Diğer taraftan, Gardner ve Pierce (1998) benlik saygısı ile öz yeterlilik kavramlarının teorik açıdan ilişkili olmalarına rağmen birbirlerinden farklı olduklarını ifade etmişlerdir. Benlik saygısı, kişinin kendisiyle ilgili mevcut değerlendirmesine; öz yeterlilik bireyin bir görevle ilgili gelecekteki başarısına ilişkin değerlendirmesine işaret etmektedir. Bununla birlikte, Bandura (1997) bireylerin belirli bir görevi yerine getirebilmekle ilgili öz yeterlilik algılarının, benlik saygılarını etkileyebileceğini





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

öne sürmüştür. Gardner ve Pierce (1998) de öz yeterlilik düzeyinin benlik saygısı üzerinde pozitif etkisi olduğunu, öz yeterlilik düzeyi arttıkça benlik saygısı düzeyinin de arttığını tespit etmiştir. Bu noktadan hareketle, araştırmanın ikinci ve üçüncü hipotezi şu şekildedir:

*H<sub>2</sub>: Öz yeterlilik kendini sabotaj eğilimini negatif etkilemektedir. Öğrencilerin öz yeterlilik algısının yüksek olması kendini sabotaj eğilimlerini zayıflatmaktadır.*

*H<sub>3</sub>: Öz yeterlilik algısı benlik saygısı düzeyini pozitif etkilemektedir. Öğrencilerin öz yeterlilik algısının yüksek olması benlik saygısı düzeylerinde de artış sağlamaktadır.*

Bu noktadan hareketle, bireylerin benlik saygısı düzeyinin öz yeterlilik ile kendini sabotaj eğilimi arasındaki ilişkide aracı rolü oynayacağını düşünmek mümkündür. Üniversite öğrencilerinin öz yeterlilik algıları benlik saygısı düzeylerini arttıracak ve böylece kendilerini sabotaj eğilimleri azalacaktır. Bu doğrultuda araştırmanın dördüncü hipotezi şöyledir:

*H<sub>4</sub>: Benlik saygısı değişkeni, öz yeterlilik ile kendini sabotaj eğilimi arasındaki ilişkide aracı rol oynamaktadır.*

### 3. Araştırmanın Yöntemi

Nicel yöntemle uygun olarak yapılan kesitsel türde yapılan bu çalışmada; üç ölçek ile demografik özelliklerini ölçmek üzere hazırlanmış 48 sorudan oluşan anket, kolayda örnekleme yoluyla ulaşılan katılımcılara uygulanmıştır. Elde edilen veriler Lisrel SPSS ve AMOS paket programları ile analiz edilmiş; doğrulayıcı faktör analizi, güvenilirlik analizi, korelasyon analizi ve yapısal eşitlik modeli ile yol analizi uygulanmıştır.

**Örneklem:** Araştırmanın örneklemini, bir devlet üniversitesi İİBF’de öğrenim gören 283 öğrenciden oluşmaktadır. Katılımcıların yaş ortalaması 21’dir. Örneklem 144’ü kadın, 137’i ise erkektir.

**Veri toplama araçları:** Kendini sabotaj eğilimine ilişkin ölçüm yapmak için Jones ve Rhodewalt (1982) tarafından geliştirilen ve Akın (2012) tarafından dilimize uyarlanan 25 maddelik ve tek boyutlu “Kendini Sabotaj Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçekte yer alan 3., 5., 6., 10., 13., 20., 22. ve 23. maddeler ters kodlanmıştır. Bu çalışmada, ölçeğin güvenilirliğini düşürdüğü gerekçesiyle 10, 12, 13, 14, 20, 22 ve 24. maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Sonuç olarak, ölçeğin tamamı için bu çalışmadan elde edilen Cronbach’s alpha değeri ,66’dır Ölçeğin tek faktörlü yapısını doğrulamak için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Uyum iyiliği kriterleri (RMSEA=0,07  $\chi^2$  =314,41  $\chi^2$ /df= 2,38 GFI= ,90 SRMR= ,08) kabul edilebilir sınırlar içerisinde (Byrne, 2010; Kline, 2010).



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Katılımcıların benlik saygısına ilişkin değerleri, Rosenberg'in (1965) 10 maddelik 'Benlik Saygısı Ölçeği' ile ölçülmüştür. Ölçek, Çuhadaroglu (1986) tarafından dilimize uyarlanmıştır. Ölçekteki 3., 5., 8., 9. ve 10. maddeler ters kodlanmıştır. Araştırma verileri ile gerçekleştirilen güvenilirlik analizinde ölçeğin Cronbach alpha değeri ,84 olarak tespit edilmiştir. Uyum iyiliği kriterleri (RMSEA=,066,  $\chi^2 = 75,93$ ,  $\chi^2 /df = 2,23$ , GFI= ,95, SRMR= ,08) kabul edilebilir sınırlar içerisinde (Byrne, 2010; Kline, 2010).

Katılımcıların öz yeterlilik algılarına yönelik değerleri, Schwarzer and Jerusalem (1992)'in 10 maddelik 'Öz Yeterlilik Ölçeği' ile ölçülmüştür. Ölçek, Yeşilay, Schwarzer, ve Jerusalem (1997) tarafından dilimize uyarlanmıştır. Araştırma verileri ile gerçekleştirilen güvenilirlik analizinde ölçeğin Cronbach alpha değeri ,85 olarak tespit edilmiştir. Uyum iyiliği kriterleri (RMSEA=,06,  $\chi^2 = 75,93$ ,  $\chi^2 /df = 2,23$ , GFI= ,95, SRMR= ,08) kabul edilebilir sınırlar içerisinde (Byrne, 2010; Kline, 2010).

Ölçeklerin hepsi Beşli Likert (1-tamamen katılmıyorum, 5-tamamen katılıyorum) tipindedir.

### 4. Bulgular

Bu çalışmada, öz yeterlilik düzeyinin kendini sabotaj eğilimini ne düzeyde açıkladığı ve benlik saygısı değişkeninin bu süreçte bir aracılık rolünün olup olmadığının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla önce değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiş, daha sonra ise yapısal eşitlik modeli ile değişkenler arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir. Bu noktadan hareketle, benlik saygısının, öz yeterlilik ile kendini sabotaj arasındaki ilişkide aracılık rolünü açıklamak amacıyla Baron ve Kenny (1986)'nin aracılık etkisi ile ilgili öne sürdükleri varsayımlar dikkate alınmıştır. Ortaya çıkan aracılık etkisinin anlamlılığı için Sobel testi (Sobel, 1982) uygulanmıştır.

Değişkenler arasındaki ilişkiler tablo 1'de görülmektedir. Buna göre, benlik saygısının kendini sabotaj eğilimiyle ( $r=-0,448$ ,  $p<0,01$ ) orta düzeyde anlamlı ve negatif; öz yeterlilik algısıyla ( $r=0,588$ ,  $p<0,01$ ) orta düzeyde anlamlı ve pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan, öz yeterlilik algısı ile kendini sabotaj eğiliminin ( $r=-0,248$ ,  $p<0,01$ ) zayıf düzeyde anlamlı negatif ilişkili olduğu görülmektedir.

**Tablo 1: Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar**

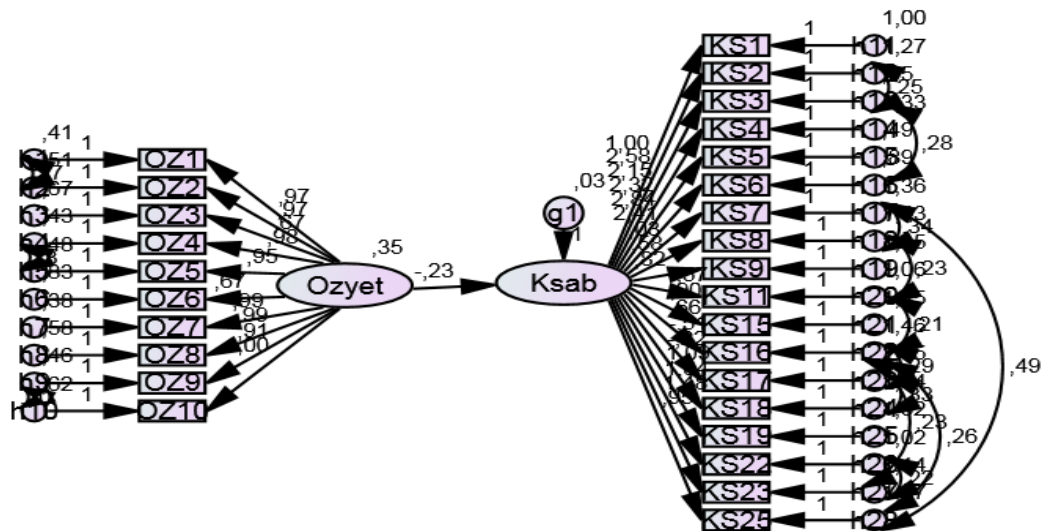
|  | Ortalama | Ss | Kendini Sabotaj | Benlik Saygısı | Öz yeterlilik |
|--|----------|----|-----------------|----------------|---------------|
|  |          |    |                 |                |               |

|                 |      |        |   |         |         |
|-----------------|------|--------|---|---------|---------|
| Kendini Sabotaj | 2,89 | ,44233 | 1 | -,448** | ,-248** |
| Benlik Saygısı  | 3,87 | ,68259 |   | 1       | ,588**  |
| Öz yeterlilik   | 3,77 | ,59283 |   |         | 1       |

\*\* p< 0,01, \* p< 0,05.

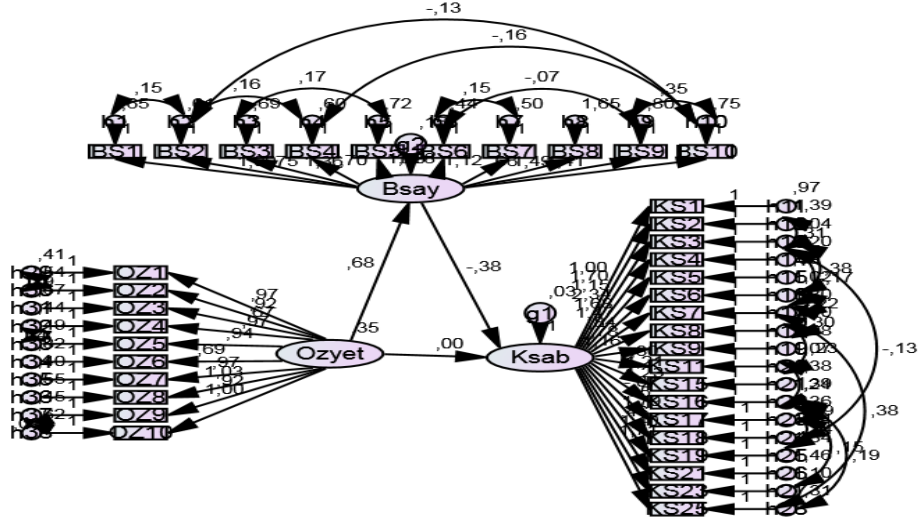
Tespit edilen bu ilişkiler doğrultusunda, öz yeterlilik algısının kendini sabotaj eğilimi üzerindeki etkisini belirlemek için Şekil 1’de görülen yapısal eşitlik modeli kurulmuştur. Modelin uyum iyiliği değerleri yapısal eşitliği doğrulamaktadır ( $\chi^2/df=1,50$ , RMSEA=0,042, CFI=0,90). Kendini sabotaj eğilimi üzerinde öz yeterlilik algısının anlamlı negatif etkisinin ( $\beta=-0,23$ ,  $p<0,01$ ) olduğu görülmektedir. Buna göre, öz yeterlilik algısının artmasının, kendini sabotaj eğilimini azalttığı görülmektedir.

### Şekil 1:Öz Yeterliliğin Kendini Sabotaj Eğilimi Üzerindeki Etkisi



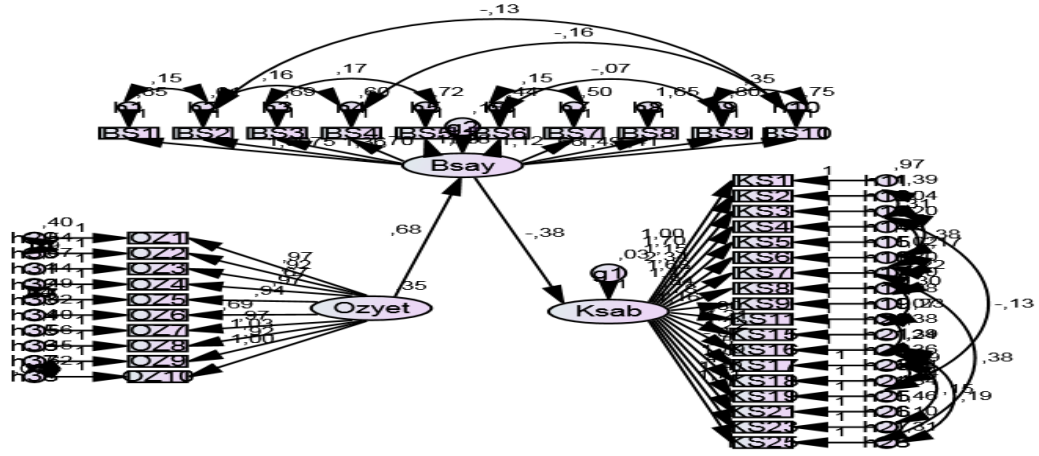
Öz yeterliliğin kendini sabotaj eğilimi üzerindeki doğrudan etkisi şekil 2’de görülmektedir. Bu etkide, benlik saygısının bir aracılık rolü oynayıp oynamadığını belirlemek için şekil 2’de görülen yapısal model oluşturulmuştur. Modelin uyum iyiliği değerleri yapısal eşitliği doğrulamaktadır ( $\chi^2/df=1,50$ , RMSEA=0,042, CFI=0,90, GFI=0,90). Elde edilen sonuca göre, öz yeterliliğin kendini sabotaj eğilimi üzerindeki doğrudan etkisi ( $\beta=-0,23$ ,  $p<0,01$ ), benlik saygısının araya girmesiyle anlamsızlaşmıştır ( $\beta=0,002$ ,  $p>0,01$ ).

Şekil 2: Öz Yeterliliğin Doğrudan Etkisinin Anlamsızlaşması



Benlik saygısının, öz yeterlilik ile kendini sabotaj arasında tam aracılık etkisi olduğu şekil 3'deki yapısal model ile görülmektedir. Modelin uyum iyiliği değerleri yapısal eşitliği doğrulamaktadır ( $\chi^2/df=1,61$ , RMSEA=0,04, CFI=0,86, GFI= 0,86 ). Elde edilen sonuca göre; öz yeterlilik benlik saygısını pozitif etkilemekte ( $\beta=0,68$ ,  $p<0,01$ ), benlik saygısı da kendini sabotajı negatif etkilemektedir ( $\beta=-0,38$ ,  $p<0,01$ ). Dolayısıyla, benlik saygısının öz yeterlilik ile kendini sabotaj arasındaki ilişkide tam aracılık etkisi olduğu görülmektedir. Öz yeterliliğin kendini sabotaj üzerindeki etkisi benlik saygısı yoluyla olmaktadır. Öz yeterliliğin artması, benlik saygısını arttırmakta; benlik saygısının artması da kendini sabotaj eğilimini azaltmaktadır.

Şekil 3: Benlik Saygısının Aracılık Rolü



Bu süreçte aracılık etkisinin tam olarak belirlenebilmesi için yapılan sobel testine göre, öz yeterliliğin kendini sabotaj üzerindeki etkisinde benlik saygısının tam aracılık rolü oynadığı ( $z=3,08$ ,  $p<0.001$ ) görülmektedir.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada, üniversite öğrencilerinin öz yeterlilik, benlik saygısı algıları ve kendini sabotaj eğilimleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu kapsamda yapılan araştırma sonuçlarına göre, öz yeterlilik, benlik saygısı ve kendini sabotaj eğilimi arasında anlamlı ilişkiler ve etkiler olduğu tespit edilirken; öz yeterlilik ile kendini sabotaj eğilimi arasındaki ilişkide benlik saygısının aracılık rolüne ilişkin önemli bulgular elde edilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda, ilk aşamada öz yeterliliğin kendini sabotaj eğilimi üzerinde anlamlı negatif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Tespit edilen sonuçlara benzer olarak; Stewart ve George-Walker (2014) öğrenciler ve Coudevylle, Martin Ginis, ve Famose (2008) sporcular ile yaptıkları bir çalışmada öz yeterlilik ile kendini sabotaj arasında anlamlı negatif bir ilişki ileri sürmüşlerdir. Araştırmaya katılan öğrencilerin öz yeterlilik düzeylerinin artması kendilerini sabotaj eğilimlerini azaltmaktadır. Kişinin kendisiyle ilgili yapabileceklerine ya da yapamayacaklarına dair algıları yükseldikçe, bu kapsamda kendilerini daha iyi tanıdıkça başarılarını dışsallaştırmaya da başarılarını içselleştirmeye yönelik daha az eğilim göstermişlerdir.

Çalışmanın ikinci aşamasında, öz yeterlilik ile kendini sabotaj arasındaki ilişkide benlik saygısının aracılık rolü araştırılmıştır. Yapılan aracılık testi sonucunda, öz yeterlilik ile kendini sabotaj arasındaki ilişkide benlik saygısının tam aracı değişken rolü oynadığı tespit edilmiştir.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Öz yeterlilik algısının, benlik saygısını arttırdığı bunun da kendini sabotaj eğilimini azalttığı tespit edilmiştir. Yazında, öz yeterlilik algısının benlik saygısını arttırdığına (Bandura, 1997; Gardner ve Pierce, 1998) ve benlik saygısının kendini sabotaj eğilimini azalttığına (Coudevylle, Martin Ginis, ve Famose, 2008) yönelik çalışmalar bulunmaktadır. Ancak, öz yeterlilik ile kendini sabotaj eğilimi arasındaki ilişkiler incelenmesine rağmen; bu ilişkide benlik saygısının aracılık rolüne ilişkin bir bulguya rastlanmaması araştırmanın katkılarından biri olarak kabul edilebilir.

Gelecek çalışmalarda kendini sabotaj stratejilerinin kişilik özellikleri, cinsiyet gibi değişkenlerle ilişkileri derinlemesine araştırılabilir. Örneğin, Stewart ve George-Walker (2014) öğrenciler ile yaptıkları bir çalışmada mükemmeliyetçilik ile kendini sabotaj arasında anlamlı negatif bir ilişki olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bireyin kendini sabotaj stratejileri üzerindeki etkisinde ailenin yetiştirme biçiminin de etkili olabileceği ve bu ilişkinin araştırılması önerilebilir. Öz değerlendirmenin diğer temel alt boyutları, iç kontrol odağı ve duygusal istikrar değişkenleri de çalışmaya dahil edilebilir. Örneğin, Stewart ve George-Walker (2014) öğrenciler ile yaptıkları bir çalışmada dış kontrol odaklı bireylerin kendini sabotaj eğilimlerinin daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Diğer taraftan, 25 madde ile ölçülmeye çalışılan kendini sabotaj eğilimine yönelik ülkemize özgü daha az maddeli bir ölçek geliştirilebilir.

Bu araştırmanın bazı kısıtları da bulunmaktadır. Araştırma bir kamu üniversitesinin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi öğrencileri ile yapılmıştır. Bu nedenle, farklı fakültelerden, bölümlerden ve vakıf üniversitelerinden öğrenciler ile yapılması genelleme yapılabilmesi açısından daha uygundur. Bununla birlikte, çalışma hayatındaki bireylerin de kendini sabotaj eğilimlerini belirlemek için çeşitli sektör çalışanlarıyla araştırmalar yapılabilir. Bu eğilimin zamanla değişip değişmediğini tespit edebilmek için boylamsal çalışmalar da tasarlanabilir.

### Kaynakça

- Akın, A. (2012). Kendini sabotaj ölçeği: geçerlik ve güvenirlik çalışması. Eğitim ve Bilim, 37(164).
- Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. New York: W.H. Freeman.
- Bandura, A. (2010). Self-efficacy. I. B. Weiner, & W. E. Craighead (Ed.), The Corsini Encyclopedia of Psychology içinde (s.1534-1536). New York: Wiley.
- Baron, R. M. & D. A. Kenny (1986). The Moderator Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, Journal of Personality and Social Psychology, 51, 1173-1182.





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Baumeister, R. F., Campbell, J. D., Krueger, J. I., & Vohs, K. D. (2003). Does self-esteem cause better performance, interpersonal success, happiness or healthier lifestyles?. *Psychological Science in the Public Interest*, 4(1), 1-44.
- Berglas, S., & Jones, E. E. (1978). Drug choice as a self-handicapping strategy in response to noncontingent success. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36(4), 405-417.
- Bleidorn, W., Arslan, R. C, Denissen, J. J. A., Rentfrow, P. J, Gebauer, J. E., Potter, J., & Gosling, S. D. (2016). Age and gender differences in self-esteem-A cross cultural window, *Journal of Personality and Social Psychology*, 111(3), 396-410.
- Byrne, B. M. 2010. Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming (2nd ed.). New York: Routledge Academic.
- Coudevylle, G., Martin Ginis, K., & Famose, J.-P. (2008). Determinants of selfhandicapping strategies in sport and their effects on athletic performance. *Social Behavior and Personality*, 36, 391-398.
- Çuhadoroğlu, F. (1986). *Adolesanlarda Benlik Saygısı. (Yayımlanmamış Uzmanlık Tezi).* Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Elmas, A. G., & Aşçı, F. H. (2017). Sporcularda Kendini Sabotaj: Benlik Saygısı, Başarı Hedefleri ve Başarısızlık Korkusunun Rolü. *Türkiye Klinikleri Journal of Sports Sciences*, 9(3), 108-117.
- Gardner, D.G. & Pierce, J.L. (1998). Self-Esteem and self-Efficacy within the organizational context. *Group & Organization Management*, 23(1), 48-70.
- Hirt, E. R., McCrea, S. M., & Boris, H. I. (2003). I know you self-handicapped last exam: Gender differences in reactions to self-handicapping. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(1), 177-193.
- Jones, E. E., & Berglas, S. (1978). Control of attributions about the self through self-handicapping strategies: The appeal of alcohol and the role of underachievement. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 4(2), 200-206.
- Jones, E. E., & Rhodewalt, F. (1982). The-self handicapping scale. (Available from Frederick Rhodewalt, Dept. of Psychology, University of Utah, Salt Lake City, UT 84112).
- Kline, R. B. 2010. Principles and practice of structural equation modeling (3rd ed.). New York: Guilford Press.
- Lane, J., Lane, A. M., & Kyprianou, A. (2004). Self-efficacy, self-esteem and their impact on academic performance. *Social Behavior and Personality*, 32(3), 247-256.





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Marsh, H. W., & O'Mara, A. (2008). Reciprocal effects between academic self-concept, self-esteem, achievement, and attainment over seven adolescent years: Unidimensional and multidimensional perspectives of self-concept. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34(4), 542-552.
- Martin, G., Richardson, A. S., Bergen, H. A., Roeger, L., & Allison, S. (2005). Perceived academic performance, self-esteem and locus of control as indicators of need for assessment of adolescent suicide risk: Implications for teachers. *Journal of Adolescence*, 28, 75-87.
- Martin, K. A., & Brawley, L. R. (2002). Self-handicapping in physical achievement settings: The contributions of self-esteem and self-efficacy. *Self and Identity*, 1(4), 337-351.
- Mello-Goldner, D., & Jackson, J. (1999). Premenstrual syndrome (PMS) as a self-handicapping strategy among college women. *Journal of Social Behavior & Personality*, 14(4), 607-616.
- Orth, U., & Robins, R. W. (2014). The development of self-esteem. *Current Directions in Psychological Science*, 23(5), 381-387.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., & Crowley C. (2015). Organization-based self-esteem and well-being: Empirical examination of a spillover effect. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(2), 181-199.
- Pulford, B. D., Johnson, A., & Awaida, M. (2005). A cross-cultural study of predictors of self-handicapping in university students. *Personality and Individual Differences*, 39(4), 727-737.
- Rosenberg, M. (1965). *Society and the Adolescent: Self-image*. Princeton: Princeton University Press.
- Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (1995). Generalized Self-Efficacy scale. In J. Weinman, S. Wright, & M. Johnston, *Measures in health psychology: A user's portfolio. Causal and control beliefs* (pp. 35- 37). Windsor, England: NFER-NELSON.
- Sobel, M.E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, 13, 290-312.
- Stewart, M. A., & De George-Walker, L. (2014). Self-handicapping, perfectionism, locus of control and self-efficacy: A path model. *Personality and Individual Differences*, 66, 160-164.



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

- Thomas, C. R., & Gadbois, S. A. (2007). Academic self-handicapping: The role of self-concept clarity and students' learning strategies. *British Journal of Psychology*, 77, 101-119.
- Tice, D. M., & Baumeister, R. F. (1990). Self-esteem, self-handicapping, and self-presentation: The strategy of inadequate practice. *Journal of Personality*, 58(2), 443-464.
- Van Vianen, A. E. M., Klehe, U. C., Koen, J., & Dries, N. (2012). Career adapt-abilities scale Netherlands form: Psychometric properties and relationships to ability, personality, and regulatory focus. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 716-724.
- Yeşilay, A., Schwarzer, R., & Jerusalem, M., (1997). Genelleştirilmiş Özyetki Beklentisi. <http://userpage.fu-berlin.de/~health/turk.htm>.



## STRES BELİRTİ DÜZEYİ, STRESLE BAŞA ÇIKMA YAKLAŞIMLARI VE 5 FAKTÖR KİŞİLİK BOYUTLARININ MAVİ-YAKA ÇALIŞANLARIN İLETİŞİM BECERİLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Psk. Ebrar YENİCE KANIK

*İETT Genel Müdürlüğü, eyenicekanik@iett.gov.tr*

Psk. Zeynep Büşra AĞIRBAŞ

*İETT Genel Müdürlüğü, zagirbas@iett.gov.tr*

### Özet

Bu çalışmada stres belirti düzeyi, stresle başa çıkma yaklaşımları ve 5 faktör kişilik boyutlarının mavi-yaka çalışanların iletişim becerileri üzerindeki etkisi incelenmiştir. İlgili alanyazın tarandığında stres, stresle başa çıkma yaklaşımları ve kişilik ile ilgili çalışmalar olduğu görülmektedir ancak bu değişkenlerin iletişim becerisini nasıl etkilediğine yönelik çalışmalar oldukça sınırlıdır. Alanyazına bu anlamda katkıda bulunması amacıyla araştırma İstanbul'da toplu ulaşım alanında hizmet veren 181 mavi-yaka çalışanı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada veri toplamak için rastgele örnekleme yöntemi seçilmiş olup elde edilen veriler SPSS programı ile test edilmiştir. Bulgular dışadönüklük ve uyumluluğun iletişim becerilerini olumlu; nörotikliğin ise olumsuz yönde yordadığını göstermektedir. Stresle başa çıkma yöntemlerinden kendine güvenli yaklaşımın dışadönüklük, uyumluluk ve nörotiklik ile iletişim becerileri arasındaki ilişkide; çaresiz yaklaşımın ise yalnızca nörotiklik ve iletişim becerileri arasındaki ilişkide kısmi aracı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** *Stres, İletişim, Kişilik, Stresle Başa Çıkma, Toplu Ulaşım*

### 1. Giriş

Artan sanayileşme ile birlikte günümüz toplumları hem iş hem de toplumsal hayatta daha yüksek oranda strese maruz kalmaktadır. Amerika'da ve İngiltere'de yapılan araştırmalarda hastalıkların %75'inin temelinde bireyi fiziksel, sosyal ve psikolojik düzeylerde etkileyen stresin yattığı tespit edilmiştir (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002).

Stresi tamamen yok etmenin olası olmadığı göz önünde bulundurulduğunda stresle başa çıkma konusunda yapılan çalışmalar gittikçe önem kazanmaktadır. Jacobson ve arkadaşları (1996) tarafından yapılan ve beş yıl süren bir çalışmada yüksek stres



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

seviyesinin işe devamsızlık ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda örgütlerde çalışanların stresle baş edebilme yeteneklerini geliştirme konusundaki çalışmalara ağırlık vermenin önemli olduğu düşünülmektedir (Yıldırım, Tektüfekçi ve Çukacı 2004).

Alanyazın incelendiğinde stres ve stresle başa çıkma yöntemlerinin iletişim becerisini nasıl etkilediğini inceleyen çalışmaların oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Bu nedenle araştırmanın amacı, toplu ulaşım alanında müşteri memnuniyeti odaklı çalışan mavi-yaka çalışanların kişilik özelliklerinin, stres belirti düzeylerinin ve stresle başa çıkma tarzlarının iletişim becerileri üzerindeki etkisini incelemek olarak belirlenmiştir.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **2.1. Stres ve Stresle Baş Çıkma**

Stres kavramı Hans Selye tarafından 1936 yılında yapılan araştırmalar sonucunda alanyazına kazandırılmış ve her türlü değişmeye karşı organizmanın verdiği özel olmayan tepki şeklinde tanımlanmıştır (akt. Baltaş ve Baltaş, 2010). Günümüzdeki yaygın kullanımına göre ise stres, organizmadaki bedensel ve ruhsal sınırların tehdit edilmesi ya da zorlanmasıyla ortaya çıkan bir durumdur (Baltaş ve Baltaş, 2010).

İş ve sosyal yaşamın kaçınılmaz bir parçası olan stres kavramıyla birlikte araştırmacılar stresle başa çıkma konusuna yoğunlaşmıştır. Lazarus ve Folkman (1984) stresle başa çıkmayı duruma bağlı olarak değerlendirmiş ve iki türü olduğunu belirtmiştir. Bunlar duygu odaklı başa çıkma ve problem odaklı başa çıkma şeklindedir. Duygu odaklı başa çıkmada bireyin strese neden olan durum karşısında duygusunu ortadan kaldıracak inkar ve kaçınma gibi yöntemleri kullanması söz konusudur (Connor-Smith ve Flachsbart, 2007). Problem odaklı başa çıkma ise bireyin stres yaratan durumu ortadan kaldırmak amacıyla bilgiyi ve mantıksal analizi aktif bir şekilde kullanmasını içermektedir (Scheier, Weintraub ve Carver, 1986).

Örgütsel alanda yapılan çalışmalar stresle uygun şekilde başa çıkılamadığında düşük iş tatmini, değişimlere dirençli olma, düşük iş performansı gibi olumsuz sonuçların ortaya çıktığını göstermektedir (Babin ve Boles, 1996; Vakola ve Nikolaou, 2005; Gül, 2007).



## **2.2. Stresle Başa Çıkma ve Kişilik**

Stres düzeyi ve stresle başa çıkma yalnızca çevresel koşullardan değil, aynı zamanda kişisel gündemlerden ve özelliklerden etkilenmektedir (Lazarus ve DeLongis, 1983). Bu bağlamda, stresin kaynakları arasında kişilik yapısı da gösterilebilmektedir (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002). Aynı işi yapan kişilerde iş stresinin farklı düzeylerde olması bu duruma verilebilecek örneklerden biridir.

Alanyazın incelendiğinde kişilik yapıları ve stresle başa çıkma yöntemleri arasında ilişki olduğunu gösteren birçok çalışma görülmektedir (Bolger ve Zuckerman; 1995; Chai ve Low, 2015; Malkoç, 2011). Bu çalışmalar dışa dönük kişilik yapısının problem odaklı başa çıkma (Karimzade ve Besharat, 2011), aktif başa çıkma (Vollrath ve Torgersen, 2000) ve problem çözme ve yardım arama gibi sağlıklı başa çıkma yöntemleriyle pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir (Wang ve Miao, 2009). Sorumluluk boyutu ile problem odaklı başa çıkma tarzı arasında anlamlı bir ilişki olduğu (Karimzade ve Besharat, 2011; Leandro ve Castillo, 2010) nevrotik boyutu ile de, kendini suçlama, hayal gücü ve kaçınma gibi olgunlaşmamış başa çıkma tarzları arasında ilişki bulunmuştur (Wang ve Miao, 2009).

## **2.3. Kişilik ve İletişim Becerisi**

Kişilik, stresle başa çıkma yöntemlerinin yanı sıra iletişim becerilerinin, iş ve akademik performansın önemli bir boyutu olarak ele alınmış (Kuntze, Molen ve Born, 2016); pek çok çalışma alanında işverenlerin çalışanları için belirlediği kriterler arasında ilk sırada gelmiştir (Khuong, Linh, Toan ve Phuong, 2016).

Dışadönük kişilerin konuşkan, girişken olma gibi sosyal becerileri nedeniyle iletişim becerilerinin de yüksek olması beklenmektedir (Sims, 2017). Sorumluluk boyutu yüksek olan kişilerin ise, kişilerarası ilişkilerde düşünceli davranma ve hedef odaklı olma gibi özellikler sayesinde güçlü iletişim becerilerine sahip olacağı düşünülmektedir (Khuong, Linh, Toan ve Phuong, 2016). Vietnam'da yapılan araştırmada açıklık dışında tüm kişilik boyutlarının iletişim becerileri üzerinde yordayıcı etkiye sahip olduğu ve dışadönüklüğün ise en güçlü yordayıcı olduğu tespit edilmiştir (Khuong, Linh, Toan ve Phuong, 2016). Bir diğer çalışmada dışadönüklüğün iletişim becerilerinden girişkenliği yordarken empatik dinleme üzerinde etkiye sahip olmadığı uyumluluk ve açıklığın ise empatik dinlemeyi yordadığı gözlemlenmiştir (Sims, 2017). Psikoloji öğrencileri ile



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

yapılan bir araştırmada ise, kişilik boyutlarının etkili iletişim becerileri üzerinde bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir (Kuntze, Molen ve Born, 2016).

### 3. Araştırmanın Yöntemi

#### 3.1.Örneklem

Araştırmaya toplu ulaşım hizmeti veren bir kamu kurumunda “peron amiri” olarak görev yapan 181 mavi-yaka çalışan katılmıştır. Katılımcıların tamamı erkektir, yaş aralığı 29-59 arasında değişmekte, ortalaması 45.37’dir.

#### 3.2. Ölçüm Araçları

Araştırmanın verileri Sosyo-demografik Bilgi Formu, Stres Belirtileri Ölçeği, Stresle Başa Çıkma Tarzları Ölçeği, İletişim Becerileri Ölçeği ve Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği kullanılarak toplanmıştır.

**3.2.1. Sosyo-demografik Bilgi Formu:** Yaş, eğitim durumu, çalışma süresi vb. bilgilerin yer aldığı bir form uygulanmıştır.

**3.2.2. Stres Belirtileri Ölçeği (SB):** DasGupta (1992) tarafından geliştirilen ölçek stresli durumlarda ortaya çıkan belirtileri tespit etmektedir (akt. Hovardaoğlu, 1997). 38 maddeden oluşan ölçeğin Türkçe uyarlaması Hovardaoğlu (1997) tarafından yapılmıştır. 4’lü likert tipi olan ölçeğin cevap seçenekleri “Hiç”(0), “Sürekli”(4) şeklindedir. Ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .92 olarak tespit edilmiştir.

**3.2.3. Stresle Başa Çıkma Tarzları Ölçeği (SBTÖ):** Folkman ve Lazarus tarafından geliştirilen ölçeğin Türkçe uyarlaması Şahin ve Durak (1995) tarafından yapılmıştır. 30 maddeden oluşan ölçeğin Kendine Güvenli Yaklaşım (KGY), İyimser Yaklaşım (İY), Çaresiz Yaklaşım (ÇY), Boyun Eğici Yaklaşım (BEY) ve Sosyal Destek Arama Yaklaşımı (SDAY) şeklinde 5 alt boyutu vardır. Dörtlü likert tipindeki ölçeğin cevap seçenekleri 0-3 arasında değişmektedir (0=%0, 1=%30, 2=%70, 3=%100). SBTÖ alt ölçeklerinin Cronbach Alpha güvenirlik katsayısının .47 ile .80 arasında değiştiği görülmüştür (Şahin ve Durak, 1995). Bu çalışmada duygu odaklı başa çıkma yaklaşımlarından olan “Çaresiz Yaklaşım” ile problem odaklı başa çıkma yaklaşımlarından olan “Kendine Güvenli Yaklaşım” boyutları analizlere dahil edilmiştir.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

**3.2.4. İletişim Becerileri Ölçeği (İBÖ):** Tuncer (2008) tarafından geliştirilen ölçek 18'i olumlu, 18'i olumsuz 36 maddeden oluşmakta 5'li likert tipi ölçeğin cevap seçenekleri "hiç uygun değil" ile "tamamen uygun" şeklindedir. Ölçeğin Uyum yeteneği, Konuşmaya karşı olan alaka, Konuşmayı idare etme, Empati, Etkililik, Uygunluk şeklinde 6 alt boyutu vardır. Ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .81'dir.

**3.2.5. Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği (BFK):** Benet-Martinez ve John (1998) tarafından geliştirilen ölçeğin Türkçe'ye uyarlama çalışmasını Sümer ve Sümer (2003) yapmıştır. 44 maddeden oluşan ölçek 5 temel kişilik boyutunu ölçmektedir. Bunlar: dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk, nörotiklik ve açıklık şeklindedir. Cevap kategorileri 5'li likert tipi olup; 1 (Kesinlikle katılmıyorum) – 5 (Kesinlikle katılıyorum) şeklindedir. Alt ölçeklerin Cronbach alfa güvenirlik katsayıları 0.64 arasında 0.77 değişmektedir.

### 3.3. Araştırmanın Modeli

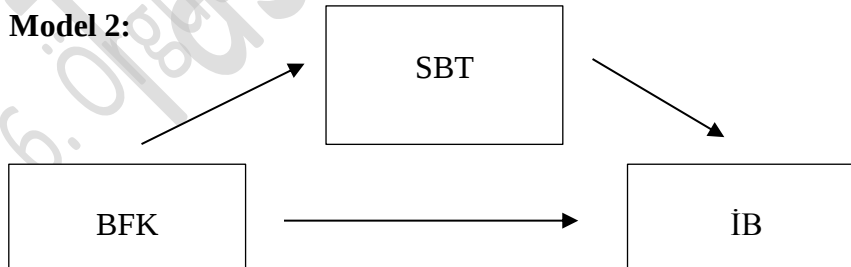
**Hipotez 1:** Beş faktör kişilik boyutları iletişim becerileri üzerindeki yordayıcı etkiye sahiptir.

**Model 1:**



**Hipotez 2:** Kişilik özellikleri ve iletişim becerileri arasındaki ilişkide stresle başa çıkma yaklaşımları aracı etkiye etkiye sahiptir.

**Model 2:**



### 4. Bulgular

Kişilik boyutlarının iletişim düzeyleri üzerindeki yordayıcı etkisini tespit etmek amacıyla, öncelikle yaş, çalışma süresi, eğitim düzeyi gibi sosyo-demografik





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

değişkenlerin, yordayıcı ve yordanan değişkenlerin yer aldığı Pearson korelasyon analizi yürütülmüştür.

Analiz sonucuna göre, iletişim becerilerinin, yaş, çalışma süresi ve eğitim düzeyleriyle<sup>7</sup> (E1,E2,E3,E4) anlamlı bir ilişkiye sahip olmadığı (sırasıyla,  $r=-.012$ ,  $p>.05$ ,  $r=.054$ ,  $p>.05$ ,  $r=-.055$ ,  $p>.05$ ,  $r=-.025$ ,  $p>.05$ ,  $r=.025$ ,  $p>.05$ ,  $r=-.073$ ,  $p>.05$ ) görülmüştür. Kişilik özellikleriyle ilişkisine bakındığında ise, nörotikliğin olumsuz yönde anlamlı ( $r=-.457$ ,  $p<.001$ ) dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk ve açıklığın ise, olumlu yönde anlamlı ilişkiye sahip olduğu görülmüştür (sırasıyla,  $r=.421$ ,  $p<.001$ ,  $r=.46$ ,  $p<.01$ ,  $r=.384$ ,  $p<.01$ ,  $r=.388$ ,  $p<.01$ ).

Korelasyon ilişkisi anlamlı olan değişkenler ile Çoklu Doğrusal Adımsal Regresyon analizi yürütülmüştür. İletişim becerilerinin yordanan değişken olduğu modelde birinci adımda stres belirtileri kontrol değişkeni olarak ikinci adımda kişilik boyutları yordayıcı değişken olarak modele girilmiştir. Analiz sonucuna göre, birinci modelde stres belirtilerinin kontrol edilmesi durumunda kişilik boyutları toplam varyansın %47'sini açıklamaktadır ( $F_{(4,169)}=37.741$ ,  $p<.001$ ). Dışadönüklük (%17) iletişim becerilerini en yüksek düzeyde yordayan değişkendir, ardından sırasıyla uyumluluk (%9) ve nörotiklik (%2) gelmektedir. Sorumluluk ve açıklığın anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Analiz sonuçları Tablo 1'de sunulmuştur.

**Tablo 1. İletişim Becerisi Değişkeninin Yordayıcılarına İlişkin Sonuçlar**

| Yordayıcılar  | R <sup>2</sup> | B     | Std. Hata<br>Beta | Beta  | t         |
|---------------|----------------|-------|-------------------|-------|-----------|
| Birinci adım: | .19            |       |                   |       |           |
| SB            |                | -.352 | .056              | -.435 | -6.293*** |
| İkinci adım:  | .48            |       |                   |       |           |
| SB            |                | -.146 | .054              | -.181 | -2.704*   |
| KÖ-D          |                | .889  | .155              | .347  | 5.734***  |
| KÖ-U          |                | .848  | .196              | .261  | 4.329***  |
| KÖ-N          |                | -.146 | .054              | -.181 | -2.704*   |

\* $p<.05$ , \*\* $p<.01$ , \*\*\* $p<.001$

SB (Stres Belirtileri), KÖ-D (Dışadönüklük), KÖ-U (Uyumluluk), KÖ-N (Nörotiklik)

<sup>7</sup> 4 kategorili eğitim düzeyi değişkeni kukla değişkene dönüştürülmüştür.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

•Değerler 4. Modelden alınmıştır.

Kişilik boyutlarının iletişim becerileri ile ilişkisinde stresle başa çıkma yaklaşımlarının aracı etkisinin olup olmadığını tespit etmek amacıyla, öncelikle Baron ve Kenny'nin (1986) aracı etki analizi koşulları sınanmıştır. Buna göre, yordayıcı-yordanan, yordayıcı-medyatör ve medyatör-yordanan değişkenleri arasındaki korelasyon ilişkisinin ve basit regresyon analizlerinin anlamlı çıkmaları gerekmektedir.

Gerekli koşulların sağlanmasının ardından kişilik boyutları ve iletişim becerileri arasındaki ilişkide stresle başa çıkma yaklaşımlarının aracı etkisini sınamak için 6 ayrı aracı etki modeli oluşturulmuştur. Her modele birinci adımda kontrol değişkeni (SB), ikinci adımda ilgili yordayıcı değişken (KÖ-D, KÖ-U, KÖ-N), üçüncü adımda ise, aracı değişken (ÇY-KGY) eklenmiştir.

Dışadönüklük ve iletişim becerileri arasındaki ilişkide KGY'nin aracı etkisinin incelendiği modelde, ikinci adımdaki dışadönüklüğün yordayıcılık etkisinin ( $B=-1.095$ ,  $t=6.704$ ,  $p<0.001$ ) KGY'nin modele eklenmesi halinde hala anlamlı olmakla birlikte düştüğü ( $B=0.766$ ,  $t=5.054$ ,  $p<0.001$ ) görülmüştür. Aracı değişken olan KGY'nin yordayıcı etkisinin de anlamlı olduğu görülmüştür. KGY'nin dışadönüklük ve iletişim becerileri arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisi olduğu söylenebilir; sonucu netleştirmek için Sobel'in Z testi yapılmış; dışadönüklük düzeyindeki düşüşün istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermiştir ( $Z=3.627$ ,  $p<.001$ ). (Bkz.Tablo 2)

Uyumluluk ve iletişim becerileri arasındaki ilişkide KGY'nin aracı etkisinin incelendiği modelde, ikinci adımdaki uyumluluğun yordayıcılık etkisinin ( $B=-1.159$ ,  $t=5.418$ ,  $p<0.001$ ) KGY'nin eklendiği üçüncü adımda hala anlamlı olmakla birlikte düştüğü ( $B=0.883$ ,  $t=4.730$ ,  $p<0.001$ ) görülmüştür. Aracı değişken olan KGY'nin yordayıcı etkisinin de anlamlı olduğu görülmüştür. KGY'nin uyumluluk ve iletişim becerileri arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisi olduğu söylenebilir; sonucu netleştirmek için Sobel'in Z testi yapılmış; uyumluluk düzeyindeki düşüşün istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermiştir ( $Z=2.35$ ,  $p<.05$ ).

Nörotiklik ve iletişim becerileri arasındaki ilişkide KGY'nin aracı etkisinin incelendiği modelde, ikinci adımdaki nörotikliğin yordayıcılık etkisinin ( $B=-0.881$ ,  $t=-5.139$ ,  $p<0.001$ ) KGY'nin dahil edildiği üçüncü adımda hala anlamlı olmakla birlikte düştüğü



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

( $B=-0.443$ ,  $t=-2.686$ ,  $p<0.001$ ) görülmüştür. Aracı değişken olan KGY'nin yordayıcı etkisinin de anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır. KGY'nin nörotiklik ve iletişim becerileri arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisi olduğu söylenebilir; sonucu netleştirmek için Sobel'in Z testi yapılmış; nörotiklik düzeyindeki düşüşün istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermiştir ( $Z=-4.21$ ,  $p<.001$ ).

Özetle, dışadönüklük, uyumluluk ve nörotikliğin iletişim becerileriyle arasındaki ilişkide KGY'nin kısmi aracı etkisi vardır.

**Tablo 2. Kişilik Boyutları ve İletişim Becerileri Arasındaki İlişkide KGY'nin Aracılık Etkisi**

| Yordayıcılar  | R <sup>2</sup> | B     | Std. Hata Beta | Beta  | t         |
|---------------|----------------|-------|----------------|-------|-----------|
| Birinci adım: | .19            |       |                |       |           |
| SB            |                | -.353 | .056           | -.435 | -6.311*** |
| İkinci adım:  | .36            |       |                |       |           |
| SB            |                | -.262 | .052           | -.323 | -5.067*** |
| KÖ-D          |                | 1.095 | .163           | .427  | 6.704***  |
| Üçüncü adım:  | .50            |       |                |       |           |
| SB            |                | -.171 | .047           | -.210 | -3.596*** |
| KÖ-D          |                | .766  | .152           | .299  | 5.054***  |
| KGY           |                | 1.768 | .218           | .488  | 8.095***  |
| Birinci adım: | .19            |       |                |       |           |
| SB            |                | -.353 | .056           | -.435 | -6.311*** |
| İkinci adım:  | .31            |       |                |       |           |
| SB            |                | -.290 | .053           | -.357 | -5.464*** |
| KÖ-U          |                | 1.159 | .214           | .354  | 5.418***  |
| Üçüncü adım:  | .49            |       |                |       |           |
| SB            |                | -.174 | .048           | -.215 | -3.653*** |
| KÖ-U          |                | .883  | .187           | .270  | 4.730***  |
| KGY           |                | 1.687 | .214           | .467  | 7.885***  |
| Birinci adım: |                |       |                |       |           |
| SB            |                | -.353 | .056           | -.435 | -6.311*** |
| İkinci adım:  | .27            |       |                |       |           |



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

|              |       |      |       |           |
|--------------|-------|------|-------|-----------|
| SB           | -.181 | .062 | -.224 | -2.933**  |
| KÖ-N         | -.881 | .171 | -.392 | -5.139*** |
| Üçüncü adım: | .43   |      |       |           |
| SB           | -.141 | .055 | -.174 | -2.550*   |
| KÖ-N         | -.443 | .165 | -.197 | -2.686*   |
| KGY          | 1.630 | .238 | .452  | 6.860***  |

\* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ , \*\*\* $p < 0.001$

KÖ-D (Dışadönüklük), KÖ-U (Uyumluluk), KÖ-N (Nörotiklik), KGY (Kendine Güvenli Yaklaşım)

Dışadönüklük ve iletişim becerileri arasındaki ilişkide ÇY'nin aracı etkisinin incelendiği modelde, ikinci adımdaki dışadönüklüğün yordayıcılık etkisinin ( $B=1.091$ ,  $t=6.667$ ,  $p<0.001$ ) ÇY'nin dahil edildiği üçüncü adımda hala anlamlı olmakla birlikte düştüğü ( $B=1.009$ ,  $t=5.906$ ,  $p<0.001$ ) görülmüştür. Aracı değişkenin yordayıcı etkisinin ise anlamlı olmadığı görülmüştür. Dolayısıyla bu değişkenler arasında ÇY'nin aracı etkisi yoktur. (Bkz.Tablo 3)

Uyumluluk ve iletişim becerileri arasındaki ilişkide ÇY'nin aracı etkisinin incelendiği modelde, ikinci adımdaki uyumluluğun yordayıcılık etkisinin ( $B=1.153$ ,  $t=5.372$ ,  $p<0.001$ ) ÇY'nin dahil edildiği üçüncü adımda hala anlamlı olmakla birlikte düştüğü ( $B=-0.792$ ,  $t=5.142$ ,  $p<0.001$ ) görülmüştür. Aracı değişken olan ÇY'nin yordayıcı etkisinin de anlamlı olduğu görülmüştür. ÇY'nin uyumluluk ve iletişim becerileri arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisi olduğu söylenebilir; sonucu netleştirmek için yapılan Sobel'in Z testi uyumluluk düzeyindeki düşüşün istatistiksel olarak anlamlı olmadığını göstermiştir ( $Z=1.372$ ,  $p>.05$ ).

Nörotiklik ve iletişim becerileri arasındaki ilişkide ÇY'nin aracı etkisinin incelendiği modelde, ikinci adımdaki nörotikliğin yordayıcılık etkisinin ( $B=-0.878$ ,  $t=-5.111$ ,  $p<0.001$ ) ÇY'nin dahil edildiği üçüncü adımda hala anlamlı olmakla birlikte düştüğü ( $B=-0.443$ ,  $t=-4.574$ ,  $p<0.001$ ) görülmüştür. Aracı değişken olan ÇY'nin yordayıcı etkisinin de anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır. ÇY'nin nörotiklik ve iletişim becerileri arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisi olduğu söylenebilir; sonucu netleştirmek için yapılan Sobel'in Z testi, nörotiklik düzeyindeki düşüşün istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermiştir ( $Z=-2.192$ ,  $p<.05$ ).



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

**Tablo 3. Kişilik Boyutları ve İletişim Becerileri arasındaki İlişkide ÇY'nin Aracılık Etkisi**

| Yordayıcılar  | R <sup>2</sup> | B     | Std. Hata Beta | Beta  | t         |
|---------------|----------------|-------|----------------|-------|-----------|
| Birinci adım: | .19            |       |                |       |           |
| SB            |                | -.353 | .056           | -.435 | -6.293*** |
| İkinci adım:  | .36            |       |                |       |           |
| SB            |                | -.262 | .052           | -.323 | -5.055*** |
| KÖ-D          |                | 1.091 | .164           | .426  | 6.667***  |
| Üçüncü adım:  | .37            |       |                |       |           |
| SB            |                | -.235 | .054           | -.291 | -4.360*** |
| KÖ-D          |                | 1.009 | .171           | .394  | 5.906***  |
| ÇY            |                | -.344 | .214           | -.111 | -1.610    |
| Birinci adım: | .19            |       |                |       |           |
| SB            |                | -.353 | .056           | -.435 | -6.293*** |
| İkinci adım:  | .31            |       |                |       |           |
| SB            |                | -.290 | .053           | -.358 | -5.452*** |
| KÖ-U          |                | 1.153 | .215           | .352  | 5.372***  |
| Üçüncü adım:  | .34            |       |                |       |           |
| SB            |                | -.235 | .055           | -.290 | -4.251*** |
| KÖ-U          |                | 1.087 | .211           | .332  | 5.142***  |
| ÇY            |                | -.607 | .210           | -.196 | -2.895**  |
| Birinci adım: | .18            |       |                |       |           |
| SB            |                | -.353 | .056           | -.435 | -6.293*** |
| İkinci adım:  | .29            |       |                |       |           |
| SB            |                | -.182 | .062           | -.224 | -2.931**  |
| KÖ-N          |                | -.878 | .172           | -.391 | -5.111*** |
| Üçüncü adım:  | .31            |       |                |       |           |
| SB            |                | -.149 | .063           | -.183 | -2.372*   |
| KÖ-N          |                | -.792 | .173           | -.353 | -4.574*** |
| ÇY            |                | -.519 | .216           | -.168 | -2.402    |

\*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

KÖ-D (Dışadönüklük), KÖ-U (Uyumluluk), KÖ-N (Nörotiklik), ÇY (Çaresiz Yaklaşım)



## **5. Sonuç ve Tartışma**

Kişilik boyutlarından dışadönüklük, uyumluluk ve nörotikliğin iletişim becerileri üzerinde yordayıcı etkisinin olduğu bulgusu alanyazındaki diğer araştırmalarla örtüşmektedir (Khuong, Linh, Toan ve Phuong, 2016; Kuntze, Molen ve Born, 2016). Açıklığın iletişim becerilerinden empatik dinlemeyi yordadığı (Sims, 2017) bulgusuna karşın bu çalışmada yordayıcı etki tespit edilememiştir. Benzer şekilde, sorumluluk boyutunun da güçlü iletişim becerileri doğuracağı bulgusu desteklenmemiştir (Khuong, Linh, Toan ve Phuong, 2016).

Kişilik boyutlarının iletişim becerileri üzerindeki etkisinin yanı sıra, strese maruz kalma, strese karşı duyarlılığı veya stresle başa çıkmayı etkilediği vurgulanmıştır (Malkoç, 2011; Smith ve Flachsbart, 2007). Kişiliğin stresle başa çıkma ve iletişim becerileri üzerindeki etkisi, bu çalışmada kişilik boyutları ve iletişim becerileri arasındaki ilişkide stresle başa çıkma yaklaşımlarının kısmi aracı etkisi sınanmıştır. KGY'nin dışadönüklük, uyumluluk ve nörotiklik boyutlarının iletişim becerileri üzerindeki yordayıcı etkisinde aracı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, bahsi geçen kişilik boyutlarının iletişimi stresle KGY ile başa çıkıldığı durumlarda daha güçlü bir düzeyde yordadığını göstermektedir. ÇY söz konusu olduğunda ise, kişilik boyutlarından yalnızca nörotiklik ve iletişim becerileri arasındaki ilişkide kısmi aracı etkiye sahip olduğu gözlemlenmiştir. Bu durumda, iletişim becerilerinin olumsuz yönde yordayıcısı olan nörotikliğin yordayıcı etkisinin stresle ÇY ile başa çıkıldığı durumlarda arttığı söylenebilir.

Çalışmanın örnekleme göz önünde bulundurulduğunda, müşteri memnuniyeti odaklı çalışan mavi ve/veya beyaz yaka çalışanların seçiminde önemli bir faktör olan kişiliğin yanı sıra stresle başa çıkma yaklaşımlarının göz önünde bulundurulması gerektiği düşünülmektedir. Örgütsel açıdan bakıldığında, işe uygunluğun yanı sıra çalışanların iş performanslarını artırmaya yönelik eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde stresle başa çıkmada etkili yöntemlerin kazandırılması önem arz etmektedir.

## **Kaynakça**

Baltaş, Z.ve Baltaş, A. (2010). Stres ve Başa Çıkma Yolları. İstanbul: Remzi Kitabevi.



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

- Babin, B. J., ve Boles, J. S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of retailing*, 72(1), 57-75.
- Connor-Smith, J. K., ve Flachsbart, C. (2007). Relations between personality and coping: a meta-analysis. *Journal of personality and social psychology*, 93(6), 1080.
- Gül, H. (2007). İş stresi, örgütsel sağlık ve performans arasındaki ilişkiler: Bir alan araştırması.
- Karimzade, A. ve Besharat, M. A. (2011). An investigation of the relationship between personality dimensions and stress coping styles. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 30, 797 – 802.
- Khuong, M.N., Linh, L.T., Toan, N.Q, ve Phuong, N. (2016). The Effects of Personality and Communication Skill on Employee Job Performance at Multi-national Companies in Ho Chi Minh City, Vietnam, *Journal of Economics, Business and Management*, 4(4). 296-302.
- Kuntze, J., Molen, H. ve Born, M. (2016). Big Five Personality Traits and Assertiveness do not Affect Mastery of Communication Skills. *Health Professions Education*, 2(1) 33-43
- Lazarus, R. S., ve DeLongis, A. (1983). Psychological stress and coping in aging. *American Psychologist*, 38(3), 245–254.
- Lazarus, R. S., ve Folkman, S. (1984). Coping and adaptation. *The handbook of behavioral medicine*, 282325.
- Leandro, P. G., ve Castillo, M. D. (2010). Coping with stress and its relationship with personality dimensions, anxiety, and depression. *Journal of Procedia Social and Behavioral Sciences*, 5, 1562-1573.
- Malkoç, A. (2011). Big Five Personality Traits And Coping Styles Predict Subjective Wellbeing: A Study With A Turkish Sample. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 12, 577-581.
- Okutan, M., ve Tengilimoğlu, D. (2002). İş ortamında stres ve stresle başa çıkma yöntemleri: bir alan uygulaması. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(3), 1-27.





## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

- Scheier, M. F., Weintraub, J. K., ve Carver, C. S. (1986). Coping with stress: divergent strategies of optimists and pessimists. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1257.
- Sims, C. (2017). Do the Big-Five Personality Traits Predict Empathic Listening and Assertive Communication? *International Journal of Listening*, 31(3), 163-188
- Vakola, M., ve Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment?. *Employee relations*, 27(2), 160-174.
- Vollrath, M., ve Torgersen, S. (2000). Personality types and coping. *Personality and Individual Differences*, 29(2), 367-378.
- Wang, W., ve Miao, D. (2009). The relationships among coping styles, personality traits and mental health of Chinese medical students. *Social Behavior and Personality*, 37(2), 163-172.
- Yıldırım, O., Tektüfekçi, F. ve Çukacı, Y.C. (2004). Modern Toplum Hastalığı: Stres ve Muhasebe Elamanları Üzerindeki Etkileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2(9), 1-20



## YEŞİL ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ: ÖZGÜN BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME

**Doç. Dr. Ali ERBAŞI**

*Selçuk Üniversitesi, aerbasi@selcuk.edu.tr*

### Özet

Bu çalışmada, çalışanların yeşil örgütsel davranışlarını ölçmeye yönelik geçerli ve güvenilir bir ölçme aracının geliştirilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada Schwab (1980) tarafından önerilen üç aşamalı (önerme havuzu oluşturulması, ölçeğin yapılandırılması, ölçeğin değerlendirilmesi) ölçek geliştirme süreci takip edilmiştir. Elde edilen veriler, SPSS 21 ve Amos 21 programlarında çözümlenmiştir. Açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre, yapı geçerliği sağlanmış olan 27 madde ve 5 faktörden oluşan bir model ortaya çıkmıştır. Ölçeği oluşturan faktörler; çevresel duyarlılık, çevresel katılım, ekonomik duyarlılık, yeşil satın alma, teknolojik duyarlılık olarak etiketlenmiştir. Ölçeğin güvenilirliği için faktörlerde sırasıyla .813, .766, .710, .724 ve .701, ölçeğin tamamı için .818 cronbach alpha iç tutarlılık katsayısı belirlenmiştir. 5 faktörlü yapının doğrulayıcı faktör analizi ile doğrulaması yapılmış ve ölçeğin kabul edilebilir düzeylerde uyuma sahip olduğu tespit edilmiştir. Sonuçta geliştirilen ölçek modelinin (yeşil örgütsel davranış ölçeğinin) kuramsal ve istatistiksel olarak uygun olduğu, geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** *Yeşil Örgütsel Davranış, Ölçek Geliştirme.*

### 1. Giriş

Steg ve Vlek'e göre (2009: 309) işletmede çevreci davranış, çevreyi mümkün olduğu kadar en az şekilde olumsuz etkileyen, hatta çevreye faydalı olan davranıştır. Ones ve Dilchert'e göre (2012: 456) işletmede çevreci davranış, örgüt içinde, çevresel sürdürülebilirlikle bağlantılı olan ve katkıda bulunan veya çevresel sürdürülebilirliği azaltacak ölçülebilir eylemler ve davranışlardır. Mesmer-Magnus vd.'ne göre (2012: 159) çevreci davranış, çevresel sürdürülebilirliğe katkıda bulunan bireysel davranışlardır. Ciocirlan'a göre (2017: 51) çevreci işyeri davranışı, organizasyon içinde doğal çevrenin korunması ya da iyileştirmesine yönelik değer oluşturan ya da oluşturmayan, örgütsel düzeyde çalışanlar tarafından yapılan davranıştır. Literatürde



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

farklı isimlerle anılan yeşil örgütsel davranış, çalışanların örgüt içinde sergiledikleri çevre dostu davranışlardır (Erbaşı ve Özalp, 2016: 298).

Yeşil örgütsel davranış, işletmenin içerisinde yönetim ve çalışanlar bakımından çevreyi korumaya katkı sağlayabilecek davranışlar olarak tanımlanabilir. Ancak yeşil örgütsel davranış kavramının yazında yeni bir kavram olmasıyla birlikte, ölçülmesine yönelik ölçek geliştirme çabaları oldukça yetersizdir. Yeşil örgütsel davranış konusunu incelemeye alan pek çok sosyal bilimin alanyazını, Türkiye'ye özgü yeşil örgütsel davranış algısını anlamada kullanılabilecek bir ölçekten yoksundur.

Ancak yeşil konsepti, kavramsallaştırılması ve ölçümü oldukça zor değişkenlerden birisidir. Çünkü yeşil konseptine bakış açısı kişiden kişiye ya da toplumdan topluma göre değişiklik arz eder. Zira her toplumsal bağlam için yeşil örgütsel davranışların anlamı aynı değildir. Hangi davranışların yeşil örgütsel davranış kapsamına girmesi gerektiğiyle ilgili bir sorunsal doğru bir zemine taşımamanın ilk adımlarından birisi, o toplumun bireylerinin örgüt içerisindeki yeşil davranış kavramına atfettikleri anlamların ne olduğunu özgün bir ölçüm aracı ile sorgulamak olmalıdır. Buradaki temel sorunsal, örgüt içerisinde hangi çalışan davranışlarının yeşil davranış olarak kabul edilebileceğidir. Buna yönelik olarak bu araştırmada, araştırılan olguları ve kavramları anlamak için, ait oldukları kültürdeki anlamlarını tanımlamak gerektiğini savunan emik yaklaşım esas alınmıştır. Araştırmada Türk iş örgütlerinde hangi davranışların yeşil örgütsel davranış kapsamına dahil edilmesi gerektiği konusunu aydınlayabileceği düşünülen bir ölçek önerilmiş ve geliştirilen ölçeğin sınaması yapılmıştır. Geliştirilen bu ölçeğin, çalışanların yeşil örgütsel davranışlarını ve bu davranışa yön veren boyutları daha anlaşılabilir hale getirebileceği ve böylece alanyazındaki bu boşluğu dolduracağı düşünülmektedir.

## **2. Ölçek Geliştirme Süreci**

Bu araştırma, tümevarım yöntemini kullanan, oluşturucu (formative) özelliğe sahip, hem niceliksel (quantitative) hem de niteliksel bir araştırmadır. Yeşil örgütsel davranış ölçeği geliştirilmesi sürecinde Schwab (1980) tarafından önerilen üç aşamalı ölçek geliştirme süreci takip edilmiştir. Bu aşamalar; önerme havuzu oluşturulması, ölçeğin yapılandırılması ve ölçeğin değerlendirilmesinden oluşmaktadır.



## **2.1. Önerme Havuzunun Oluşturulması**

Farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde yönetici ve çalışan Türk insanının bilişsel kurguları ile biçimlenen yeşil örgütsel davranış algılarının anlaşılabilmesi için ilk olarak Konya MÜSİAD üyesi işletmelerde yönetici pozisyonunda çalışan 50 ve yönetilen pozisyonunda çalışan 100 kişiyle yarı yapılandırılmış mülakat yapılmıştır. Mülakatlarda cevaplayıcı gruptan yeşil örgütsel davranış konusundaki görüşleri 7 ana soru perspektifinde alınmıştır. Derinlemesine mülakatlara, katılımcıların cevapları belirli bir seviyede doygunluk noktasına erişinceye kadar devam edilmiştir. Elde edilen veriler kategorize edilerek taslak bir ölçek hazırlanmıştır. Taslak ölçek, içerik analizine tabi tutulmuş ve 102 maddelik bir önerme havuzu oluşturulmuştur.

## **2.2. Ölçeğin Yapılandırılması**

Ölçek yapılandırmanın ilk adımı olarak öncelikle kapsam geçerliliği incelenmiştir. Uzman görüşlerine başvurmak, kapsam geçerliliğini belirlemede sıkça kullanılan yöntemlerden biridir (Büyüköztürk, 2007: 167). Önerme havuzu için yönetim ve organizasyon, çevre, ölçme ve değerlendirme ve Türk Dili konusunda çalışan 7 akademisyenin görüşlerine başvurulmuştur. Lawshe yöntemine göre yapılan inceleme sonucunda, 102 önerme arasından kapsam geçerlilik oranı 0,84'ün üzerinde olan 40 maddelik taslak form elde edilmiştir.

Ölçekte yer alan maddelerle ilgili katılma düzeyini ifade etmek için 5'li Likert tipi derecelendirme kullanılmıştır. Bu derecelendirme "Her Zaman (5), Sık sık (4), Arasıra (3), Nadiren (2) Hiçbir Zaman (1)" şeklinde öngörülmüştür. Değerlendirmeler yapılırken 5'e doğru yaklaştıkça çalışanın yeşil örgütsel davranışları gerçekleştirdiği, 1'e doğru yaklaştıkça yeşil örgütsel davranıştan uzaklaştığı yorumu yapılmıştır.

Araştırma kapsamında hazırlanan taslak ölçek, iki bölümden oluşan bir anket formuna dönüştürülmüştür. Anketin birinci bölümünde kapsam geçerliliği testinden sonra elde edilen ve çalışanların yeşil örgütsel davranışlarını belirlemeye yönelik 40 maddeden oluşan ölçek, ikinci bölümünde ise katılımcıların demografik özelliklerini içeren 6 madde yer almıştır. Anketlerin çalışma grubuna uygulamasına geçilmeden önce tesadüfi olarak seçilen 20 çalışana sunularak anlaşılmakta güçlük çekilen/yanlış anlaşılan bir madde olup olmadığına ilişkin görüşlerine başvurulmuştur. Bu çalışanların görüşleri



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

dikkate alınarak taslak form yeniden yapılandırılmış, tekrar uzman görüşlerine başvurmuş ve uygulamaya hazır hale getirilmiştir. Anketler, Konya MÜSİAD üyesi işletmelerdeki 500 çalışana uygulanmıştır.

Katılımcıların %59,6'sının erkek ve %40,4'ünün kadın olduğu; %38,6'sının evli ve %61,4'ünün bekar olduğu; %61'inin 15-29 yaş arasında olduğu; %63,1'inin lisans mezunu olduğu görülmektedir. Ayrıca katılımcıların %42,2'si 1603 TL ve altında gelire sahipken, %50,9'unun 1604-5416 TL arasında ve %6,9'unun 5417 TL ve üzerinde aylık gelire sahip olduğu tespit edilmiştir. Ankete katılan çalışanların %31,2'si 1 yıldan az deneyime sahipken %37,6'sı 1-5 yıl arasında, %19,2'si 6-10 yıl arasında ve %12'si 11 yıl ve üzeri deneyime sahiptir.

Bu aşamada yeşil örgütsel davranış ölçeğine ilişkin betimsel bulgular incelenmiştir. Maddelerin minimum, maksimum, ortalama ve standart sapma değerlerine ilişkin bulgular Tablo 1'de gösterilmiştir. Bulgular verilirken, analizler sonucunda elde edilen ölçekte kalan soruların değerlerine yer verilmiştir.

**Tablo 1: Maddelerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

| Madde Numarası | Min-Maks Değer | Ortalama Değer | Standart Sapma |
|----------------|----------------|----------------|----------------|
| YOD1           | 1-5            | 4.2972         | .90698         |
| YOD2           | 1-5            | 3.8600         | .97787         |
| YOD3           | 1-5            | 3.6371         | 1.10819        |
| YOD4           | 1-5            | 3.7080         | 1.07488        |
| YOD5           | 1-5            | 3.7912         | 1.10560        |
| YOD6           | 1-5            | 3.8200         | 1.23357        |
| YOD8           | 1-5            | 3.9960         | 1.03187        |
| YOD9           | 1-5            | 3.6506         | 1.15808        |
| YOD11          | 1-5            | 3.3017         | 1.30269        |
| YOD13          | 1-5            | 3.6305         | 1.15005        |
| YOD14          | 1-5            | 3.8185         | 1.12900        |
| YOD16          | 1-5            | 3.8032         | 1.09131        |
| YOD17          | 1-5            | 3.9234         | 1.03686        |
| YOD18          | 1-5            | 3.9000         | 1.07640        |
| YOD22          | 1-5            | 3.9320         | 1.07517        |
| YOD23          | 1-5            | 3.6827         | 1.05482        |
| YOD24          | 1-5            | 3.7912         | 1.10194        |
| YOD25          | 1-5            | 3.7097         | 1.10042        |
| YOD27          | 1-5            | 3.6386         | 1.11346        |
| YOD28          | 1-5            | 3.8160         | 1.10045        |
| YOD31          | 1-5            | 3.6748         | 1.11022        |
| YOD33          | 1-5            | 3.8387         | 1.10858        |
| YOD34          | 1-5            | 3.9347         | 1.04989        |
| YOD37          | 1-5            | 4.0000         | 1.07981        |
| YOD38          | 1-5            | 3.8233         | 1.08179        |
| YOD39          | 1-5            | 3.7976         | 1.08553        |
| YOD40          | 1-5            | 3.9676         | 1.02755        |



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

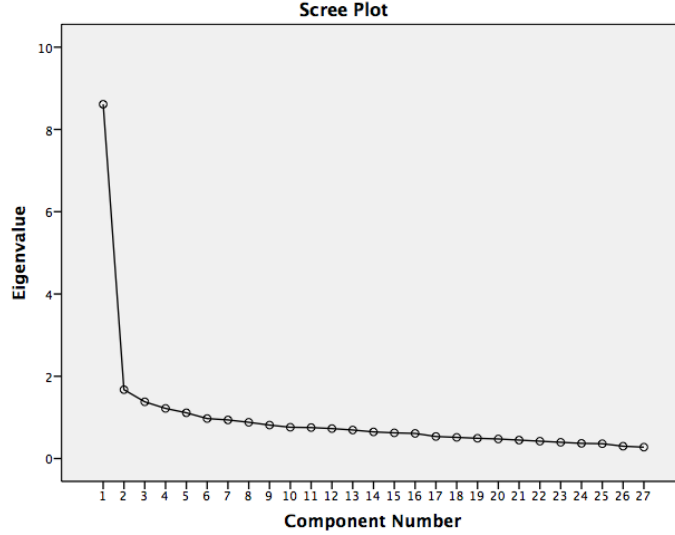
Veri setinin uygunluğuna ilişkin yapılan KMO testi sonucu 0,918'dir. Böylece eşleştirilen değişkenlerin korelasyonlarının diğer değişkenler tarafından yüksek düzeyde açıklandığı, örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu ve veri setinin temel bileşenler analizine uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Korelasyon matrisinin birim matrise eşit olup olmadığı hipotezini test eden Bartlett testi sonucu ise, her iki ölçek için istatistiksel açıdan anlamlı  $\chi^2$  sonucu ortaya koymuş ( $\chi^2= 4419,782$ ,  $df= 351$ ,  $p=0,000$ ) ve sıfır hipotezleri reddedilmiştir. Buna göre veriler normal dağılıma sahiptir ve değişkenler uygundur.

Ölçeğin boyutlarını kontrol etmek ve değişkenler arası ilişkide tek boyutluluğu sağlamak amacıyla açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. SPSS programının özelliği kullanılarak veri seti tesadüfi olarak ikiye bölünmüştür. Bu doğrultuda açıklayıcı faktör analizine 250 örneklem dahil edilmiştir. Analize dahil edilen 40 önermenin kendi aralarındaki korelasyon değerleri hesaplanmış ve 0.40'tan daha düşük değere sahip soru bulunmamıştır. Böylece açıklayıcı faktör analizine 40 önerme üzerinden devam edilmiştir. Yeşil örgütsel davranış ölçeğinin faktör desenini ortaya koyabilmek amacıyla faktörleşme yöntemi olarak temel bileşenler analizi kullanılmıştır. Maddeler arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilecek faktör sayısını belirleyebilmek için yamaç birikinti grafiği (Şekil 1), özdeğerler ve varyans yüzdelerinden faydalanılmıştır. Faktörlerin toplam varyansı açıklama oranlarına ilişkin bulgular Tablo 2'de gösterilmiştir.

**Tablo 2: Faktörlerin Toplam Varyansı Açıklama Oranı**

| Faktör | Başlangıç Özdeğerleri |                           |                                     | Döndürülmüş Değerler |                           |                                     |
|--------|-----------------------|---------------------------|-------------------------------------|----------------------|---------------------------|-------------------------------------|
|        | Toplam                | Açıklanan Varyans Yüzdesi | Kümülatif Açıklanan Varyans Yüzdesi | Toplam               | Açıklanan Varyans Yüzdesi | Kümülatif Açıklanan Varyans Yüzdesi |
| 1      | 8.783                 | 32.531                    | 32.531                              | 3.472                | 12.859                    | 12.859                              |
| 2      | 1.685                 | 6.240                     | 38.770                              | 3.435                | 12.724                    | 25.582                              |
| 3      | 1.494                 | 5.532                     | 44.303                              | 3.332                | 12.339                    | 37.921                              |
| 4      | 1.294                 | 4.794                     | 49.097                              | 2.544                | 9.422                     | 47.344                              |
| 5      | 1.169                 | 4.331                     | 53.427                              | 1.643                | 6.084                     | 53.427                              |

**Şekil 1: Yeşil Örgütsel Davranış Ölçeğinin Faktör Sayısına İlişkin Yamaç Birikinti Grafiği**



Maddelerin hangi faktörde güçlü korelasyona sahip olduğunu belirlemek için döndürülmüş bileşenler matrisi (rotated component matrix) oluşturulmuş, böylece maddelerin binişiklik ve faktör yük değerlerinin kabul düzeyini karşılayıp karşılamadığı incelenmiştir. Açıklayıcı faktör analizinde, ölçekte yer alacak maddelerin belirlenmesinde boyutların öz değerlerinin 1'in üzerinde olması, maddelerin yük değerinin en az .30 olması, maddelerin tek bir faktörde yer alması ve iki faktörde yer alan faktörler arasında en az .10 fark olmasına dikkat edilmiştir (Büyüköztürk, 2007). Bu aşamada döndürme yöntemi olarak, 25 derecelik varimax eksen döndürmesi yapılmıştır. Değerlendirmeler sonucunda analiz dışı bırakılan maddeler çıkartılarak faktörlerin toplam varyansa yaptıkları katkı tekrar değerlendirilmiştir. Değerlendirmelerde yük değeri .30'un altında olan herhangi bir maddeye rastlanmamış, tek bir faktörde yer almayan ve iki faktör yük değeri arasında .10'dan daha az fark olan binişik (bulaşık) 12 madde ve doğru faktörün altına yüklenmeyen 1 madde analizlerden çıkarılmıştır. Bu aşamada maddeler teker teker çıkartılmış, her defasında faktör analizi tekrarlanmıştır. Elde edilen açıklayıcı faktör analizi bulguları Tablo 3'te gösterilmiştir.





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

**Tablo 3: Yeşil Örgütsel Davranış Ölçeğinin Faktör Deseni**

| Madde Numarası                                                             | Çevresel Duyarlılık | Çevresel Katılım | Ekonomik Duyarlılık | Yeşil Satın Alma | Teknolojik Duyarlılık |
|----------------------------------------------------------------------------|---------------------|------------------|---------------------|------------------|-----------------------|
| YOD40                                                                      | .727                |                  |                     |                  |                       |
| YOD5                                                                       | .667                |                  |                     |                  |                       |
| YOD37                                                                      | .634                |                  |                     |                  |                       |
| YOD1                                                                       | .608                |                  |                     |                  |                       |
| YOD2                                                                       | .607                |                  |                     |                  |                       |
| YOD14                                                                      | .455                |                  |                     |                  |                       |
| YOD34                                                                      | .450                |                  |                     |                  |                       |
| YOD8                                                                       | .406                |                  |                     |                  |                       |
| YOD27                                                                      |                     | .705             |                     |                  |                       |
| YOD39                                                                      |                     | .656             |                     |                  |                       |
| YOD16                                                                      |                     | .536             |                     |                  |                       |
| YOD13                                                                      |                     | .531             |                     |                  |                       |
| YOD23                                                                      |                     | .527             |                     |                  |                       |
| YOD28                                                                      |                     | .436             |                     |                  |                       |
| YOD3                                                                       |                     | .424             |                     |                  |                       |
| YOD4                                                                       |                     |                  | .684                |                  |                       |
| YOD17                                                                      |                     |                  | .647                |                  |                       |
| YOD11                                                                      |                     |                  | .572                |                  |                       |
| YOD6                                                                       |                     |                  | .525                |                  |                       |
| YOD18                                                                      |                     |                  | .524                |                  |                       |
| YOD38                                                                      |                     |                  |                     | .632             |                       |
| YOD22                                                                      |                     |                  |                     | .565             |                       |
| YOD31                                                                      |                     |                  |                     | .514             |                       |
| YOD33                                                                      |                     |                  |                     | .450             |                       |
| YOD9                                                                       |                     |                  |                     |                  | .724                  |
| YOD25                                                                      |                     |                  |                     |                  | .665                  |
| YOD24                                                                      |                     |                  |                     |                  | .529                  |
| <b>KMO: 0.901; Bartlett <math>\chi^2= 2388.00</math>, df= 351, p=0.000</b> |                     |                  |                     |                  |                       |

Analizlere 40 madde ile başlanmış, ancak açıklayıcı faktör analizi sonucunda ölçekteki maddelerin öz değeri 1'in üzerinde olan 5 faktör altında toplandığı, bu faktörlere toplam 27 maddenin yüklendiği, ölçeğin varyans açıklama oranının %51.875 olduğu, tüm maddelerin kabul edilebilir yük değerlerine ( $>.40$ ) sahip olduğu (en düşük madde yük değeri .406 ve en yüksek madde yük değeri .727) tespit edilmiştir. 27 maddelik son ölçeğe ait KMO değeri tekrar hesaplanmış ve 0.901 olarak bulgulanmış, Bartlett test değerleri ( $\chi^2= 2388.00$ , df= 351, p=0.000) sıfır hipotezini reddetmiştir.

Faktörlere ilişkin etiketlendirmeler yapılırken, yazına ve maddelere uygun kavramlar kullanılmıştır. Bu bağlamda çevresel duyarlılık kavramı, çalışanların günlük yaşamda (örneğin kendi evlerinde) gerçekleştirdikleri çevreci davranışları işyerlerinde gerçekleştirme eğilimlerini tespit etmek için kullanılmıştır. Çevresel katılım kavramı, işletmenin çevre dostu yönelimli uygulamalarına ve kurallarına katılımı temsil etmektedir. Ekonomik duyarlılık, çalışanın örgüt içindeki çevreci davranışı ekonomik



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

saiklerle gerçekleştirmesini ifade etmektedir. Yeşil satın alma, işyerinde çevre dostu yönelimli tedarikleri temsil etmektedir. Teknolojik duyarlılık ise, işyerindeki teknolojik ekipmanların kullanımında çevreci davranışları ifade etmektedir.

Her bir faktörün toplam faktörün ne kadarını etkilediğini (faktörlerin her bir değişken üzerinde yol açtıkları ortak varyansı ya da ortak faktör varyansını) gösteren değerler incelenmiştir. Bu değerler arasında 0.30'un altında bir değere rastlanmamış (en düşük değer .411 ve en yüksek değer .652) ve böylece analize devam edilmiştir. Elde edilen değerler Tablo 4'te gösterilmiştir.

**Tablo 4: Yeşil Örgütsel Davranış Ölçeğini Oluşturan Önermelere Ait Ortak Varyanslar**

| Madde Num. | Başlangıç | Çıkarım | Madde Num. | Başlangıç | Çıkarım |
|------------|-----------|---------|------------|-----------|---------|
| YOD1       | 1.000     | .587    | YOD22      | 1.000     | .490    |
| YOD2       | 1.000     | .652    | YOD23      | 1.000     | .528    |
| YOD3       | 1.000     | .566    | YOD24      | 1.000     | .459    |
| YOD4       | 1.000     | .543    | YOD25      | 1.000     | .503    |
| YOD5       | 1.000     | .616    | YOD27      | 1.000     | .555    |
| YOD6       | 1.000     | .418    | YOD28      | 1.000     | .521    |
| YOD8       | 1.000     | .528    | YOD31      | 1.000     | .411    |
| YOD9       | 1.000     | .590    | YOD33      | 1.000     | .484    |
| YOD11      | 1.000     | .506    | YOD34      | 1.000     | .474    |
| YOD13      | 1.000     | .547    | YOD37      | 1.000     | .484    |
| YOD14      | 1.000     | .443    | YOD39      | 1.000     | .613    |
| YOD16      | 1.000     | .594    | YOD40      | 1.000     | .550    |
| YOD17      | 1.000     | .629    | YOD38      | 1.000     | .576    |
| YOD18      | 1.000     | .490    |            |           |         |

Maddelere ait kısmi korelasyon katsayıları incelenmiş ve tüm maddeler için 0'a yakın değerler elde edilmiştir. Kısmi korelasyon katsayılarının negatifi olan anti imaj korelasyon katsayılarına ilişkin bulgular Tablo 5'te gösterilmiştir. Anti imaj korelasyon katsayıları, her bir değişkenin örneklem yeterliğine ilişkin bilgi vermektedir. Ölçeğe ait bu değerler incelendiğinde her birinin 1'e yakın değerler olduğu ve en düşük anti imaj korelasyon katsayısının .833, en yüksek anti imaj korelasyon katsayısının .942 olduğu görülmektedir. Ayrıca anti imaj matrisinde köşegen dışındaki değerlerin tamamı sıfıra yakın düzeydedir.

**Tablo 5: Yeşil Örgütsel Davranış Ölçeğini Oluşturan Önermelere Ait Anti İmaj Korelasyon Katsayıları**



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

| Madde Num. | Katsayı | Madde Num. | Katsayı |
|------------|---------|------------|---------|
| YOD1       | .910    | YOD22      | .906    |
| YOD2       | .940    | YOD23      | .915    |
| YOD3       | .868    | YOD24      | .884    |
| YOD4       | .894    | YOD25      | .865    |
| YOD5       | .912    | YOD27      | .858    |
| YOD6       | .909    | YOD28      | .897    |
| YOD8       | .931    | YOD31      | .898    |
| YOD9       | .889    | YOD33      | .902    |
| YOD11      | .833    | YOD34      | .878    |
| YOD13      | .905    | YOD37      | .914    |
| YOD14      | .915    | YOD39      | .900    |
| YOD16      | .914    | YOD40      | .898    |
| YOD17      | .911    | YOD38      | .914    |
| YOD18      | .942    |            |         |

Yapı geçerliliğinden elde edilen verileri destekleyebilmek için maddelerin ayırdedicilik güçleri incelenmiştir. Bu kapsamda madde toplam korelasyonlarına bakılmış, hiçbir maddenin işareti eksi, sıfır veya sıfıra yakın bulunmamıştır. 27 madde için madde toplam korelasyon katsayıları .40'ın üzerindedir. Bu aşamada son olarak maddelerin ayırdediciliğine ilişkin t testi incelenmiş ve alt-üst %27'lik gruplarda ölçekte yer alan tüm maddelere ait puan ortalamalarının anlamlı düzeyde farklılaştığı tespit edilmiştir.

### 2.3. Ölçeğin Değerlendirilmesi

Doğrulayıcı faktör analizi uygulamalarında, açıklayıcı faktör analizi aşamasında tesadüfi olarak ikiye bölünen ve o aşamada kullanılmamış olan diğer yarı örneklem kullanılmıştır. Madde sayısının 10 katı kuralına uygunluk sağlayabilmek açısından yarı örnekleme tesadüfi 50 denek daha dahil edilerek 300 anket değerlendirmeye alınmıştır. Ölçeğin değerlendirilmesi için üç basamaklı bir süreç takip edilmiştir. İlk basamakta Path diyagramından yararlanılarak ölçüm modeli kurulmuştur. Ölçeğin değerlendirilmesindeki ikinci basamakta uyum iyiliği indeksleri incelenerek ölçüm modeli sınanmıştır. Elde edilen verilere göre ki kare değeri = 878,037 ve serbestlik derecesi = 314'tür. Buna göre  $\chi^2 / df = 2,796$  ; GFI = ,934 ; AGFI = ,90 ; CFI = ,916 ; RMSEA = ,071 ; RMR = ,075 değerleri elde edilmiştir. Bu değerlerin kabul edilebilir aralıklarda olduğu görülmektedir. Üçüncü basamakta ölçeğin son halinin güvenilirlik hesaplamaları yapılmıştır. Ölçeğin güvenilirliğini test edebilmek için cronbach alfa iç tutarlılık katsayıları hesaplanmış ve Tablo 6'da elde edilen bulgulara ulaşılmıştır. Bu değerler, ölçeğin tüm boyutları itibariyle güvenilir olduğunu göstermektedir.

**Tablo 6. Yeşil Örgütsel Davranış Ölçeğinin Cronbach Alfa Değerleri**



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

| Boyutlar                        | Madde Sayısı | Cronbach Alfa Değeri |
|---------------------------------|--------------|----------------------|
| Faktör 1: Çevresel Duyarlılık   | 8            | .813                 |
| Faktör 2: Çevresel Katılım      | 7            | .766                 |
| Faktör 3: Ekonomik Duyarlılık   | 5            | .710                 |
| Faktör 4: Yeşil Satın Alma      | 4            | .724                 |
| Faktör 5: Teknolojik Duyarlılık | 3            | .701                 |
| TÜM ÖLÇEK                       | 27           | .818                 |

### 3. Sonuç

Araştırmanın sonucunda, Türk iş örgütlerinde hangi davranışların yeşil örgütsel davranış kapsamına dahil edilmesi gerektiği sorusunu aydınatabileceği düşünülen bir ölçek önerilmiştir. Araştırmanın sonucunda, geliştirilen ölçek modelinin (yeşil örgütsel davranış ölçeğinin) kuramsal ve istatistiksel olarak uygun olduğu, geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu görülmüştür. Bu kapsamda önerilen yeşil örgütsel davranış ölçeği Tablo 7’de sunulmuştur. Türk insanının bilişsel kurguları ile biçimlenen yeşil örgütsel davranış algısının anlaşılmasında kullanılabilecek bir ölçeğin, çalışanların yeşil örgütsel davranışlarını ve bu davranışa yön veren boyutları daha anlaşılabilir hale getirebileceği ve böylece alanyazındaki boşluğu dolduracağı düşünülmektedir. Ayrıca elde edilen ölçeğin, yeşil örgütsel davranış ile ilgili bundan sonraki araştırmalara yön gösterici olması beklenmektedir. Sonraki araştırmalarda, geliştirilen ölçek farklı örneklemelerde uygulanabilir. Ayrıca ölçek kullanılarak yeşil örgütsel davranışın farklı örgütsel davranış unsurlarıyla ilişkileri incelenebilir.

**Tablo 7. Yeşil Örgütsel Davranış Ölçeği**

| <b>YEŞİL ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ÖLÇEĞİ</b> |                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Çevresel Duyarlılık</b>            |                                                                                                                                                                              |
| 1                                     | İşyerinde bozuk musluk, sifon, ampül vb. gördüğümde ilgilenirim ya da yetkililere iletirim.                                                                                  |
| 2                                     | İşyerinde geri dönüştürülemeyen malzemeleri (örneğin çöp) atık kutularına atarım.                                                                                            |
| 3                                     | İşyerinde küçük bir not almam gerekirse, büyük kağıt yerine bloknot gibi küçük kağıtları veya müsvedde kağıtları tercih ederim.                                              |
| 4                                     | İşyerinde gereksiz yanan ampül gördüğümde hemen söndürürüm.                                                                                                                  |
| 5                                     | İşyerinde geri dönüştürülebilir malzemeleri (örneğin kağıt, cam, metal, plastik, şişe, pil gibi) geri dönüşüm kutusuna atarım veya başka bir amaçla kullanmak için ayırırım. |
| 6                                     | İşyerinde artan kağıtları atmam, bir şekilde (not tutmak, etkinlik yapmak vb. amaçlarla) kullanırım.                                                                         |
| 7                                     | İşyerinde elektriği tasarruflu kullanmaya dikkat ederim.                                                                                                                     |
| 8                                     | İşyerinde suyu tasarruflu kullanmaya dikkat ederim.                                                                                                                          |
| <b>Çevresel Katılım</b>               |                                                                                                                                                                              |
| 9                                     | Yöneticilerime veya işletme sahiplerine çevre dostu uygulamalar hakkında önerilerde bulunurum.                                                                               |
| 10                                    | Çevre dostu işyerlerinde çalışmayı tercih ederim.                                                                                                                            |
| 11                                    | Örgütsel iletişimi, elektronik ortamda gerçekleştiririm (Örneğin verileri kağıda basmak yerine mail atmak, sosyal medya araçlarını kullanmak gibi).                          |
| 12                                    | İş arkadaşlarımı çevre dostu davranışlarda bulunmaya özendiririm.                                                                                                            |
| 13                                    | İşyerinde çevre dostu olmayan bir davranış sergileyen kişi görürsem hemen uyarırım.                                                                                          |
| 14                                    | İşyerindeki çevreci kurallara (örneğin sigara içmemek gibi) uyarım.                                                                                                          |



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

|                              |                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 15                           | İşyerinde çevre dostu faaliyetlere katılım (örneğin ağaç dikimi, bitki sulama).                                                                                                     |
| <b>Ekonomik Duyarlılık</b>   |                                                                                                                                                                                     |
| 16                           | İşyerinde çıktı alırken ya da fotokopi çekerken mümkünse kağıdı çift taraflı kullanırım.                                                                                            |
| 17                           | İşyerinde ısı sistemleri çalışırken cam açmamaya veya açılmamasına özen gösteririm.                                                                                                 |
| 18                           | İşyerindeyken plastik şişeyle su tüketimi yapmam, sebil ya da su matarası kullanırım.                                                                                               |
| 19                           | İşe gidip gelirken toplu taşıma araçları/işyeri servisleri/bisiklet kullanırım veya yürürüm ya da yakında oturan iş arkadaşlarımla birlikte tek araçla gelir giderim.               |
| 20                           | Çalışma saatlerinde gün ışığından faydalanırım.                                                                                                                                     |
| <b>Yeşil Satın Alma</b>      |                                                                                                                                                                                     |
| 21                           | Müşterileri çevre dostu ürünlere ve çevreye duyarlı davranışlara yönlendiririm.                                                                                                     |
| 22                           | İşyerinde kullanılan tüketim ürünlerinde son kullanma tarihine dikkat ederim.                                                                                                       |
| 23                           | Ofis malzemelerinin seçiminde çevre dostu ürünleri tercih ederim.                                                                                                                   |
| 24                           | İşyerinde tek kullanımlık ürünler (örneğin karton bardak, kağıt havlu, plastik çatal vb.) yerine, sürekli kullanılabilir ürünler (örneğin cam bardak, bez havlu vb.) tercih ederim. |
| <b>Teknolojik Duyarlılık</b> |                                                                                                                                                                                     |
| 25                           | İşyerinde zorunlu olmadıkça yazıcı, faks vb. kullanmam.                                                                                                                             |
| 26                           | Pil kullanımı gerektiren ofis malzemelerinde, şarj edilebilir piller tercih ederim.                                                                                                 |
| 27                           | İşyerindeki teknolojik aletleri (örneğin bilgisayar gibi) kullanmadığım zaman güç tasarrufu/uyku moduna alırım, kapatırım veya fişini çekerim.                                      |

Katılım Düzeyi Derecelendirmesi: Her Zaman (5), Sık sık (4), Arasira (3), Nadiren (2) Hiçbir Zaman (1)

### Teşekkür

Bu çalışma “Yeşil Örgütsel Davranış: Özgün Bir Ölçek Geliştirme” adlı ve 18401013 nolu Selçuk Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP) Koordinatörlüğü tarafından desteklenen proje kapsamında elde edilen veriler kullanılarak üretilmiştir. Yazar, verdiği destekten ötürü Selçuk Üniversitesi BAP Koordinatörlüğü’ne teşekkürlerini sunar.

### Kaynakça

- Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Ciocirlan, C. E. (2017). Enviromental workplace behaviors: definition matters. *Organizations and Environment*, 30(1), 51-70.
- Erbaşı, A. & Özalp, Ö. (2016). Çevre tutkusu ve yeşil örgütsel davranışın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. *Eurasian Business and Economics Journal*, 2016(2), 297-306.
- Mesmer-Magnus, J., Viswesvaran, C., & Wiernik, B. M. (2012). *The role of commitment in bridging the gap between organizational sustainability and environmental sustainability, Managing HR for environmental sustainability*. In



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

Jackson, S. E., Ones, D.S., & Dilchert, S. (Eds.). San Francisco, CA: Jossey-Bass/Wiley.

Ones, D. S., & Dilchert, S. (2012). Environmental sustainability at work: A call to action. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(4), 444-466.

Schwab, D. P. 1980. Construct validity in organizational behavior. *Research in Organizational Behavior*, (Eds.) Cummings, L.L. and Staw, B.W., Greenwich, CT: JAI Press.

Steg, L., & Vlek, C. (2009). Encouraging pro-environmental behavior: An integrative review and research agenda. *Journal of Environmental Psychology*, 29(3), 309-317.



## ÖRGÜTSEL STRES FAKTÖRLERİNİN ALGILANAN İŞ STRESİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE DÖNÜŞÜMSSEL LİDERLİĞİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

**Doç. Dr. Özge TAYFUR EKMEKÇİ**

*Hacettepe Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü, otayfur@hacettepe.edu.tr*

**Prof.Dr. Semra GÜNEY**

*Hacettepe Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü, semguney@hacettepe.edu.tr*

**Prof.Dr. Mustafa Kemal ÖKTEM**

*Hacettepe Üniversitesi İİBF Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, kemalok@hacettepe.edu.tr*

### Özet

Bu çalışmanın amacı çalışanların örgüt ve yaptıkları işlerle ilgili değerlendirmelerin (örgütsel stres faktörleriyle ilgili algılamalarının) hissettikleri stres üzerindeki etkisinde dönüşümsel liderliğin düzenleyici rolünü incelemektedir. Bir devlet kurumunda görev yapan 230 çalışandan anket yöntemiyle toplanan veriler düzenleyicilik analiziyle incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre, çalışanların çeşitli konularla (görevleri, örgüt içindeki kurallar, performans yönetim sistemi, iş ortamı ve iş dağılımı) olumlu değerlendirmeleri hissettikleri stres azaltmaktadır. Bununla birlikte, dönüşümsel liderliğin söz konusu ilişkide düzenleyici role sahip olduğu; yöneticilerinin bu liderlik tarzına sahip olduğunu düşünen çalışanların, diğerlerine kıyasla olumsuzluklardan daha az etkilendikleri, stres düzeylerinin algılanan olumsuzluklar karşısında artmadığı görülmüştür. Bulgular İş Talepleri ve Kaynakları Modeli ve Kaynakların Korunması kuramları çerçevesinde tartışılmış, örgütlere önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Stres, Dönüşümsel Liderlik, Algılanan Stres

### 1. Giriş

Her ne kadar stres yönetimi eğitimleri gibi yöntemlerle örgütler soruna çare bulmaya çalışsa da, iş kaynaklı stres çalışma hayatındaki en büyük sorunlardan biri olmayı sürdürüyor. Çalışanların hissettikleri stresin olası nedenleri üzerine yapılan çalışmalar bireysel ve örgütsel faktörleri ortaya koymakla birlikte, soruna etkili bir şekilde





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

yaklaşmak için söz konusu faktörlerin etkileşimlerini inceleyen çalışmalara hala ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışmanın amacı çalışanların örgütlerine ve yaptıkları işlere yönelik değerlendirmelerinin algıladıkları stres üzerine etkisinde, yöneticilerinin sergiledikleri liderlik tarzının düzenleyici etkisini incelemektir. Bir başka deyişle çalışma; örgütsel faktörlere ilişkin değerlendirmelerle liderlik tarzı arasındaki etkileşimin algılanan stres üzerinde etkili olacağını varsaymaktadır. Yazında etik, hizmetkar, otoriter, babacan gibi pek çok liderlik tarzından bahsedilmekle birlikte, bu çalışmada liderlik tarzı olarak dönüşümsel liderliğin düzenleyici rolüne odaklanılmaktadır. “Çalışan-lider arasındaki güçlü duygusal bağ ve ortak hedeflere duyulan bağlılıktan hareketle liderin grup ve/veya organizasyon performansını beklentilerin ötesine geçirme süreci” (DíazSáenz, 2011:299) olarak kavramsallaştırılan dönüşümsel liderliğin çalışanların örgüt ve yaptığı işlerle ilgili değerlendirmeleri olumsuz olsa bile hissettikleri stresi azaltacağı varsayılmaktadır. Söz konusu varsayım, yazında İş Talepleri ve Kaynakları (Demereouti vd., 2001) modeline dayandırılmakta ve bir sonraki bölümde ayrıntılarıyla açıklanmaktadır.

### 2. Kavramsal Çerçeve

“Bireylerin çeşitli çevresel uyarıcılara karşı gösterdikleri genel bir tepki” (Selye, 1956:4) olarak tanımlanan stresi, “kişinin uyumunu tehlikeye sokan ve mevcut kaynakları zorlayan ya da aşan çevre talepleri” (Lazarus ve Folkman, 1984:15) olarak da kavramsallaştırmak mümkündür. Stresin motivasyon, değişim ve gelişim için şart olduğunu belirten araştırmacılar bulunmakla birlikte, stres hem onu hissedenler hem de araştırmacılar tarafından olumsuz bir olgu olarak görülmektedir. Bu bağlamda mesleki stresi “kişinin görevini yerine getirirken gerek işin kendine özgü yapısından gerekse çalışanın kendi kişiliğinden kaynaklanan bir uyumsuzluk ve buna karşılık verdiği tepki” olarak tanımlamak mümkündür (Şenyiğit, 2004:104). İşin (mesleğin) çalışanlarda yarattığı stres; zorluk, karmaşıklık ve iş yükü gibi örgütsel faktörlerden ve kişilik yapısı ve demografik özellikler gibi bireysel faktörlerden etkilenebilmektedir. Bazı insanların hissettikleri stresin, sahip oldukları bir takım bireysel özellikler nedeniyle daha yüksek olacağı kabul edilmekle birlikte, bu çalışmada çalışanların örgütleri ve bu örgütlerde üstlendikleri görevlere ilişkin değerlendirmelerinin stres düzeyleri üzerinde belirleyici olduğu düşünülmektedir. Nitekim yazın incelendiğinde, işlevsel çevre olarak



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

adlandırılan örgütle ilgili görev, yetki ve üretim yapıları ile ilgili olumsuzlukların çalışanların hissettikleri stresi arttırdığına ilişkin bulgular mevcuttur.

Bu çalışmada çalışanların işlevsel çevreyle ilgili değerlendirmeleri Bayram (2006) tarafından geliştirilen “Örgütsel Stres Kaynakları” ölçeğiyle belirlenmiş ve 7 boyut altında incelemiştir. Söz konusu boyutlar, yazında bahsedilen iş-stres kaynaklarının ampirik bulgular göz önünde bulundurularak sınıflandırılması sonucunda oluşturulmuştur. Buna göre birinci boyut, görev, yetki ve sorumluluklarla ilgili olumsuzluklarla ilgilidir. Bu boyutta, görev tanımlarının belirgin olmaması, yetki ve sorumluluğun denk olmaması, kişi-iş uyumunun sağlanamaması ve rol çatışmalarının bulunması ele alınmaktadır. Bu çalışmada katılımcılardan değerlendirmeleri istenen ikinci boyut, örgüt içi norm ve kurallara ilişkindir ve bu boyutta çalışılan kurumdaki kuralların katılığı, kurum içi iletişimin yeterliliği ve kurumsal bölümlerin bağımsız ve koordineli çalışıp çalışmadığı irdelenmektedir 3. Boyutta ise kurum içindeki performans ve kariyer yönetimi sistemleriyle ilgili değerlendirmeler yer almaktadır. İş dağılımı boyutu, kurumda çalışanlara verilen görevlerin ne kadar zaman ve yetkinlik kriterleri gözetilerek verildiği ile ilgiliyken, iş ortamı boyutu, iş ortamındaki fiziksel ve sosyal ortamın yeterliliğine ilişkin algılamaları içermektedir. Son iki boyut olan iş güvencesi ve iş tatmini boyutları ise, katılımcıların işlerinden genel olarak ne kadar memnun olduklarını ve kendilerini fiziksel ve sosyal bakımdan ne kadar güvende hissettikleri ile ilgilidir. Hobfoll (1989)’un geliştirdiği Kaynakların Korunması kuramı çerçevesinde, çalışanların bu boyutlarla ilgili olumsuzluklar yaşamalarının, onların hissettikleri stresi arttıracakı öne sürülebilir. Kurama göre, bireyler değer verdiği şeyleri (kaynakları) elde etmek ve korumak için çabalamaktadır. Eğer birey sahip olduğu kaynakları kaybetme tehlikesiyle karşı karşıya kalırsa, kaynakları kaybederse ya da diğer kaynakları harcamasına rağmen yeterli kaynağı elde etmede başarısız olursa stres düzeyi artmaktadır (Hobfoll, 2001). Bu çalışmada 7 boyut altında ele alınan olumsuzlukların, çalışanların daha fazla zaman, enerji ve çaba gibi kaynaklarının daha fazla harcanmasına neden olacağı; bu durumun *hissedilen stresi arttıracakı düşünülmektedir*.

*Hipotez 1: Çalışanların görevleriyle (H1a), örgütlerindeki kurallarla (H1b), performans değerlendirme sistemiyle (H1c), iş dağılımıyla (H1d), iş ortamıyla (H1e), iş güvencesi (H1f) ve iş tatmini (H1g) ile ilgili olumsuz değerlendirmeler algılanan stresi pozitif yönde tahmin etmektedir.*



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Çalışanların örgüt ve görevleriyle ilgili değerlendirmeleri önemli olmakla birlikte, yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzlarıyla çalışanların örgütle ilgili olumlu ya da olumsuz değerlendirmeleri şekillendirebileceği düşünülmektedir. Nitekim yapılan çalışmalar, liderlik tarzının çatışma-iş tatmini (Buisman, 2009), kişilik özellikleri-performans ilişkisi (Yeh vd., 2016) gibi pek çok değişken arasındaki ilişkide düzenleyici rol üstlendiğini göstermektedir. Lider sahip oldukları olumlu özellikler ve güçleri sayesinde, Yayılma Etkisi (Spill-over Effect) yaratıp, çalışanların örgütleri ve görevleriyle olumsuz düşüncelerini yeniden yapılandırabilir, ya da bu olumsuz düşüncelerin etkisini azaltabilirler. Bu noktada, ideal lider tipi olarak gösterilen dönüşümsel liderlik anahtar rol üstlenebilir.

Dönüşümsel liderlik kavramı, “örgüt üyelerinin tutum ve kabullerinde birtakım değişiklikler meydana getirerek örgütün misyon ve hedeflerini gerçekleştirme yönünde bir bağlılık oluşturma süreci “olarak tanımlanmaktadır (Kent ve Chelladurai, 2001: 136). Dönüşümsel liderlerin, karizmatik liderlik, ilham verici liderlik, zihinsel teşvik ve bireye yönelik ilgi olmak üzere birbiriyle ilişkili dört alt boyutta yer alan davranışlar sergileyerek etkili ve aktif liderlik sergiledikleri ileri sürülmektedir (Bass ve Avolio, 1994:551). Çalışanların endişelerini ve ihtiyaçlarını dinleyip, bu ihtiyaçları tatmin ederek; onlara motive eden bir vizyon sunarak, problem çözme konusunda teşvik ederek ve sahip olduğu özelliklerle onlara rol model olarak, dönüşümsel liderlerin çalışanlar için önemli “bir kaynak” olacağı düşünülmektedir. İş talepleri ve kaynakları modelinde öne sürüldüğü gibi,söz konusu kaynağın karşılaştıkları zorluklar fazla bile olsa, çalışanları koruyacağı ve hissettikleri stresi azaltacağı varsayılmaktadır.

Hipotez 2: Dönüşümsel Liderlik, örgütsel stres faktörleri ve algılanan stres arasındaki ilişkide düzenleyici rol üstlenmektedir. Şöyle ki, çalışanların örgütsel faktörlere ilişkin olumsuz değerlendirmelerin stres düzeyi üzerindeki negatif etkisi dönüşümsel lidere sahip olanlarda daha düşük olmaktadır.

### 3. Yöntem

#### 3.1. Katılımcılar

Araştırmanın verileri, elektrik dağıtım şirketlerini denetleyen bir devlet kurumunun bölge müdürlüklerinde çalışan mavi ve beyazlı yakalı personelden toplanmıştır. Veri



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

toplama sürecinde, 21 bölge müdürlüğünde %42'si beyaz yaka olmak üzere toplam 380 çalışan bulunmaktaydı. Elde edilen sonuçların güvenilir ve geçerli olması için, çalışanların tamamına anket formu dağıtılmasına karar verilmiş, fakat 230 çalışandan cevap alınmıştır (Cevaplama Oranı: %60). %95 güvenilirlik derecesi ve evren büyüklüğü dikkate alındığında katılımcı sayısının evreni temsil edebilme açısından yeterli olduğu görülmüştür. Sektörün yapısı gereği katılımcıların büyük bir çoğunluğunun erkek olduğu (%79); yaş dağılımlarının %7'si 18-25, %49'u 26-36; %24'ü 37-45, 14'ü 46-55 yaşları arasında, geri kalanı ise 55 yaşın üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu katılımcıların %47'si işçi pozisyonunda görev yapan mavi yakalı çalışan statüsünde, %53 mühendis, yönetici ve memur pozisyonlarında görev yapan beyaz yakalı çalışanlar olduğu belirlenmiştir. Anket formuna cevap verenlerin sadece %5'inin lise mezunu olduğu, diğerlerinin meslek-yüksekokulu ve 4-yıllık lisans programlarından mezun oldukları tespit edilmiştir.

### 3.2. Veri toplama araçları

Araştırma hipotezlerini test edebilmek amacıyla örgütsel stres kaynakları, algılanan stres ve dönüşümsel liderlik kavramlarını ölçen anket formu kullanılmıştır. Algılanan stres haricindeki bütün ölçekler daha önce Türkçe 'ye çevrilip, güvenilirlik ve geçerlilikleri test edildiğinden, bu ölçekler için herhangi bir çeviri işlemi uygulanmamıştır. Algılanan stres ölçeğinde ise paralel çeviri tekniği kullanılmıştır. Bu teknik çerçevesinde, birbirlerinden bağımsız olarak yapılan çeviriler ve orijinal ölçekler, Türkçe ve İngilizce'yi iyi bilen bir başka kişi tarafından incelenmiştir. Dilbilimsel ve kavramsal olarak orijinal ölçeğe en yakın olan maddeler anket formuna dâhil edilmiştir.

Algılanan stres, House ve Rizzo (1972) tarafından geliştirilen 7 maddelik İş Gerilimi Ölçeği kullanılarak ölçülmüştür (örnek madde: “İşimden dolayı kendimi asabi hissediyorum”). Katılımcılar verilen maddelere katılıp katılmadıklarını 5'li Likert tipi değerlendirme skalasıyla belirtmişler; yüksek puanlar iş yerinde algıladıkları gerilim ve stresin yüksek olduğu şeklinde yorumlanmıştır.

Dönüşümsel Liderlik, Bass ve Avolio (1993) tarafından geliştirilen “Çok Boyutlu Liderlik Ölçeği”nin 20 maddesi kullanılarak ölçülmüştür. Söz konusu 20 maddenin, 8 maddesi dönüşümsel liderliğin karizma boyutunu ölçerken, zihinsel teşvik, ilham verici liderlik ve bireysel ilgi boyutlarının her biri 4 madde ile ölçülmektedir (örnek madde:



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

“Yöneticim gelecek hakkında iyimser konuşur”). Fakat Bass (1999:20), dönüşümsel liderliğin alt boyutlarının birbiriyle güçlü ilişkilere sahip olması nedeniyle, bu alt boyutlardan oluşan “dönüşümsel liderlik” üst faktörü dikkate alınmasını önermektedir. Çalışmanın hipotezleri dikkate alınarak, bu çalışmada dönüşümsel liderlik tek bir boyut olarak ele alınmıştır. Katılımcılar liderlerinin dönüşümsel lidere özgü davranışlar gösterip göstermediklerine ilişkin değerlendirmelerini 0’dan (Hiçbir zaman) 4’e (Çok sık) kadar uzanan 5’li Likert tipi ölçek kullanarak yapmışlardır. Maddelere yüksek puan veren katılımcıların, yöneticilerini “dönüşümsel lider”olarak gördükleri varsayılmıştır.

Örgütsel stres faktörleri, Bayram (2006) tarafından geliştirilen 27 maddelik ölçek kullanılarak belirlenmeye çalışılmıştır. Ölçek, literatür kısmında ayrıntıları verilen 7 alt boyuttan oluşmaktadır. 6 madde ile ölçülen 1. Boyut çalışanların görev, yetki ve sorumlulukla ilgiliyken, 5 madde ile ölçülen 2. Boyut ise çalışanların norm ve kurallarla ilgili değerlendirmeleriyle (kuralların katılığı, kurum içi iletişimin yeterliliği) ilgilidir. 5 madde ile ölçülen 3. Boyut ise kurum içindeki performans değerlendirme, geribildirim, kariyer yönetimi sistemleriyle ilgili değerlendirmeleri içermektedir. 4 madde ile ölçülen iş dağılımı boyutu ise kurumda çalışanlara verilen görevlerin dağılımında gözetilen kriterlerle, 3 maddeyle ölçülen iş ortamı boyutu, fiziksel ve sosyal ortamın yeterliliğine ilişkin algılamaları ölçmektedir. Her biri 2 madde ile ölçülen iş güvencesi ve iş tatmini boyutlar ise, katılımcıların işlerinden genel memnuniyetleri ve kendilerini fiziksel ve sosyal bakımdan ne kadar güvende hissettikleri ile ilgilidir. Ölçekten alınan yüksek puanlar yukarıda bahsedilen 7 boyutla ilgili değerlendirmelerin olumlu olduğuna işaret etmektedir.

## 4. Bulgular

Veri setinin ön incelenmesinde veri setinde aykırı değer tespit edilmemiş, değişkenlerin normal dağılım varsayımını sağladıkları görülmüştür. Söz konusu ön incelemeden sonra, ölçeklerin iç yapı geçerliliğini belirlemek için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. İlk faktör analizinde algılanan stres ölçeği maddelerinin stres değişkeniyle ilişkisi incelenmiş, bütün maddelerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Modelin veri setine uyumunun iyi olduğu tespit edilmiştir (GFI =.94; CFI =.95; RMSEA = .07). İkinci faktör analizinde, dönüşümsel liderliğin dört boyutu ile bu



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

boyutu ölçen 20 maddenin ve söz konusu dört boyutla dönüşümsel liderlik değişkenin ilişkili olduğu ölçüm modeli test edilmiştir. Maddelerin dönüşümsel liderliğin alt boyutlarıyla, alt boyutların da dönüşümsel liderlik üst boyutuyla ilişkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Modelin veri setine uyumunun ise kabul edilebilir düzeyde olduğu tespit edilmiştir (GFI =.89; CFI =.90; RMSEA = .08). Üçüncü faktör analizinde, örgütsel stres faktörleri ölçeğinde yer alan 27 maddenin 7 alt boyutu ile, bu boyutların örgütsel stres faktörlerine ilişkin genel değerlendirmeleri yansıttığı düşünülen üst boyutla ilişkisi incelenmiştir. Ölçek maddelerinin alt boyutlarla, alt boyutların da üst boyutla ilişkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş; modelin veri setine kabul edilebilir düzeyde uyum sağladığı tespit edilmiştir (GFI =.91; CFI =.90; RMSEA = .07).

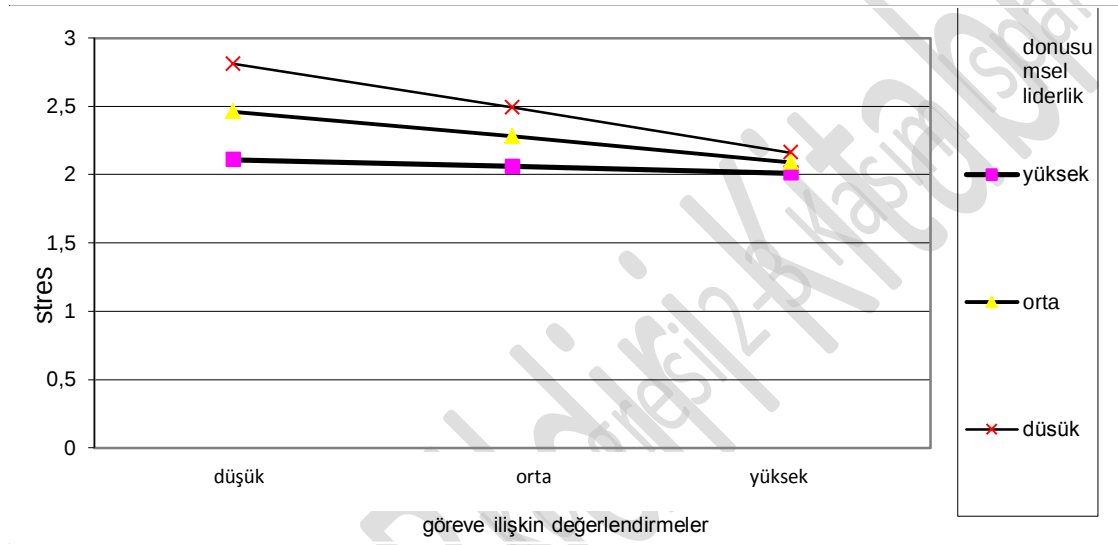
DFA'dan sonra, çalışma kapsamında yer alan değişkenlerin güvenilirlikleri incelenmiştir. Analizler sonucunda, değişkenlerin içsel tutarlılıklarının tatmin edici düzeyde olduğu tespit edilmiştir ( $\alpha > .70$ ). İş tatmini ( $\alpha = .56$ ) ve iş güvencesi ( $\alpha = .60$ ) boyutlarının güvenilirlikleri istenilen düzeyde olmadığından, analizlere dahil edilmemesine karar verilmiştir. Diğer değişkenler için, bu değişkenleri ölçen maddelere verilen cevapların ortalamaları hesaplanmış, hesaplanan bu değerler kullanılarak korelasyon analizi yapılmıştır. Değişkenler arasındaki korelasyonların istatistiksel olarak anlamlı ve beklendiği gibi olduğu görülmüştür. Örgütsel stres faktörleri bakımından kurumlarını olumlu yönde değerlendiren katılımcıların algıladıkları stresin daha az olduğu; algılanan stres ile dönüşümsel liderlik arasındaki ilişkinin negatif yönde fakat zayıf olduğu görülmüştür.

Bu çalışmada hipotezler, Hayes (2003) tarafından geliştirilen Process Makrosu kullanılarak test edilmiştir. Aiken ve West (1991)'in önerisi doğrultusunda bağımsız değişken ve düzenleyici değişkenlerde merkezi değerlerin kullanıldığı analizlerde, algılanan stres bağımlı değişken, dönüşümsel liderliğin düzenleyici değişken, örgütsel stres faktörleri ise bağımsız değişken olarak yer almıştır. Herbir örgütsel stres faktörü için ayrı düzenleyicilik analizi gerçekleştirilmiştir. Yapılan ilk düzenleyicilik analizinde, katılımcıların görev, sorumluluk ve yetkilerine ilişkin algılamalarının algılanan stres üzerindeki etkisinde dönüşümsel liderliğin düzenleyici etkisi incelenmiş, olumlu algılamaların çalışanların algıladıkları stresi negatif yönde tahmin ettiği tespit edilmiştir ( $b = -.25$ ,  $t = -3.25$ ;  $p < .05$ ). Dönüşümsel liderlik ile göreve ilişkin



algılamaların etkileşimlerinin ise istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür ( $b = .23$ ,  $t = 2.85$ ;  $p < .05$ ). Düzenleyiciliğin, dönüşümsel liderlik değerlerinin düşük ( $b = -.44$ ,  $t = -4.47$ ;  $p < .05$ ) ve orta düzeyde ( $b = -.26$ ,  $t = -3.25$ ;  $p < .05$ ) anlamlı olduğu görülmüştür. Şekilden de görüleceği gibi, özellikle değerlendirmeler olumsuzken, dönüşümsel liderliğin ilişkideki düzenleyicilik gücünün yüksek olduğu görülmüştür.

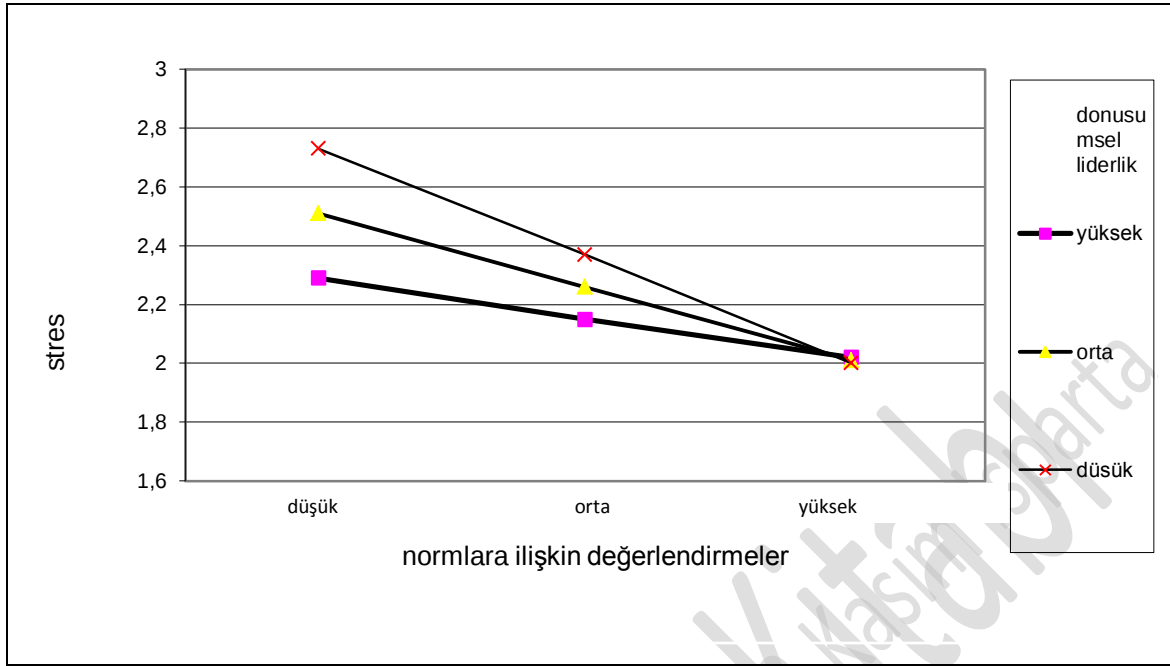
**Şekil 1. Göreve İlişkin Değerlendirmeler-Stres İlişkisinde Dönüşümsel Liderliğin Rolü**



Yapılan iki düzenleyicilik analizinde katılımcıların iş yerlerindeki norm ve kurallara ilişkin algılamalarının algılanan stres üzerindeki etkisinde dönüşümsel liderliğin düzenleyici etkisi incelenmiş, olumlu değerlendirmelerin çalışanların algıladıkları stresi negatif yönde tahmin ettiği tespit edilmiştir. ( $b = -.31$ ,  $t = -3.77$ ,  $p < .05$ ). Dönüşümsel liderlik ile kurallara ilişkin algılamaların etkileşimlerinin ise istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde olduğu görülmüştür ( $b = .17$ ,  $t = 2.49$ ,  $p < .05$ ). Düzenleyiciliğin, dönüşümsel liderlik değerlerinin düşük ( $b = -.44$ ,  $t = -4.79$ ;  $p < .05$ ) ve orta düzeyde ( $b = -.31$ ,  $t = -3.77$ ;  $p < .05$ ) anlamlı olduğu görülmüştür. Şekilden de görüleceği gibi, stres seviyesi dönüşümsel liderlik düzeylerinin düşük ve değerlendirmeler olumsuz olduğu durumlarda en yüksektir.

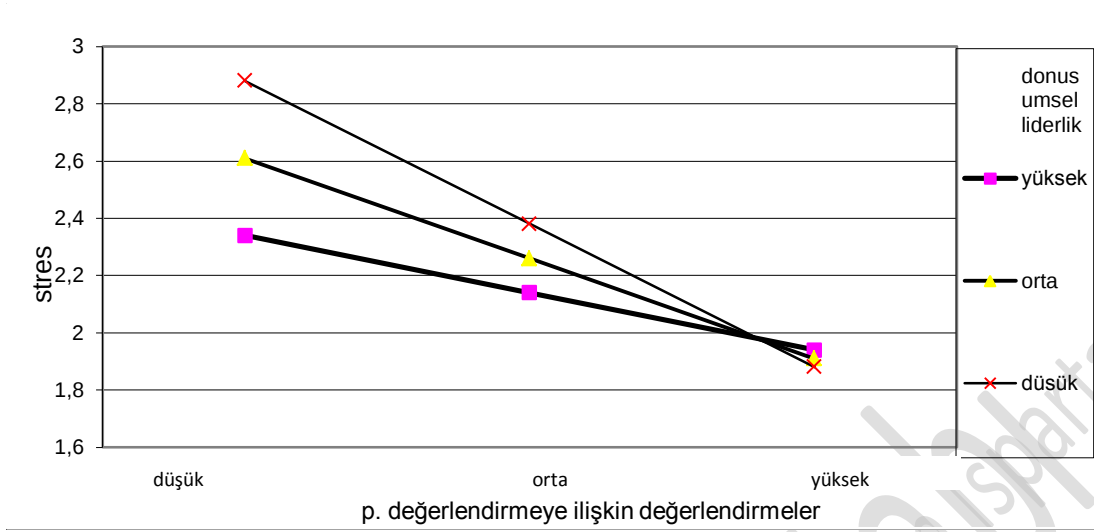
**Şekil 2. Normlara İlişkin Değerlendirmeler-Stres İlişkisinde Dönüşümsel Liderliğin Rolü**





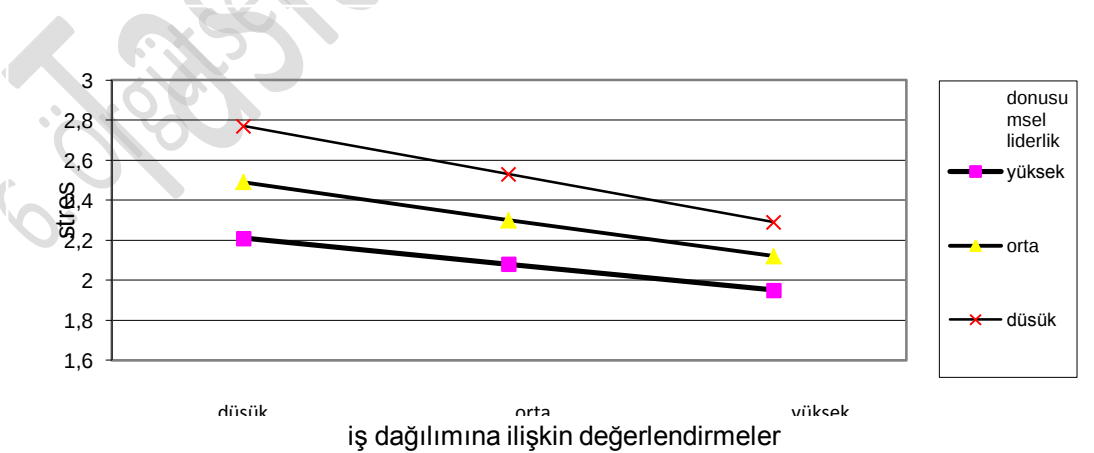
Yapılan üçüncü düzenleyicilik analizinde katılımcıların iş yerlerindeki performans değerlendirme ilişkin algılamalarının stres üzerindeki etkisinde dönüşümsel liderliğin düzenleyici etkisi incelenmiş, olumlu değerlendirmelerin çalışanların algıladıkları stresi negatif yönde tahmin ettiği tespit edilmiştir. ( $b = -.37$ ,  $t = -6,21$ ,  $p < .05$ ). Dönüşümsel liderlik ile performans değerlendirmeye ilişkin algılamaların etkileşimlerinin pozitif yönde olduğu görülmüştür ( $b = .19$ ,  $t = 2.99$ ,  $p < .05$ ). Düzenleyiciliğin, dönüşümsel liderlik değerlerinin bütün düzeylerinde anlamlı olduğu görülmüştür. Performans değerlendirmeye yönelik değerlendirmeler olumsuzken, dönüşümsel liderliğin de düşük olmasının stres düzeylerini arttırdığı tespit edilmiştir.

**Şekil 3. Performans Değerlendirmeye İlişkin Değerlendirmeler-Stres İlişkisinde Dönüşümsel Liderliğin Rolü**



Yapılan dördüncü düzenleyicilik analizinde katılımcıların iş dağılımına ilişkin algılamalarının algılanan stres üzerindeki etkisinde dönüşümsel liderliğin düzenleyici etkisi incelenmiş, bu konudaki olumlu değerlendirmelerin çalışanların algıladıkları stresi negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. ( $b = -.19$ ,  $t = -2.67$ ,  $p < .05$ ). Dönüşümsel liderlik ile iş dağılımına ilişkin algılamaların etkileşimlerinin ise anlamlı ve pozitif yönde olduğu görülmüştür ( $b = .23$ ,  $t = 3.36$ ,  $p < .05$ ). Düzenleyiciliğin, dönüşümsel liderlik değerlerinin düşük ve orta düzeylerinde anlamlı olduğu görülmüştür. Düşük dönüşümsel liderlik düzeylerinde, iş değerlendirmesine ilişkin değerlendirmelerin stres üzerindeki etkisinin daha güçlü olduğu tespit edilmiştir.

**Şekil 4. Göreve İlişkin Değerlendirmeler-Stres İlişkisinde Dönüşümsel Liderliğin Rolü**





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Yapılan beşinci düzenleyicilik analizinde katılımcıların iş ortamına ilişkin algılamalarının algılanan stres üzerindeki etkisinde dönüşümsel liderliğin düzenleyici etkisi incelenmiş, ortamla ilgili olumlu değerlendirmelerin çalışanların algıladıkları stresi negatif yönde tahmin ettiği tespit edilmiştir. ( $b = -.17$ ,  $t = -3.04$ ,  $p < .05$ ). Dönüşümsel liderlik ile iş ortamına ilişkin algılamaların etkileşimlerinin ise istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür. Daha önce belirtildiği gibi, örgütsel stres faktörleri ölçeğinin son iki boyutu olan iş tatmini ve güvencesinin güvenilirlikleri istenilen düzeyde olmadığı için, söz konusu iki boyut için analiz gerçekleştirilmemiştir.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Çalışmanın bulguları, çalışanların görevleri, örgüt içindeki kurallar, performans yönetim sisitemi, iş ortamı ve iş dağılımıyla ilgili olumlu değerlendirmelerinin hissettikleri stres azalttığına işaret etmektedir. Bu noktada liderliğin etkisi de ön plana çıkmakta, dönüşümsel lidere sahip olduğunu düşünen çalışanların, diğerlerine kıyasla olumsuzluklardan daha az etkilendikleri, stres düzeylerinin algılanan olumsuzluklar karşısında artmadığı görülmüştür. Elde edilen bulgular İş Talepleri-Kaynakları kuramı çerçevesinde yorumlandığında, dönüşümsel liderlerin çalışanlar için önemli bir iş kaynağı oluşturduğu, işteki taleplerin (olumsuzlukların) etkisini azaltmada kritik rol oynadığı düşünülmektedir. Bu noktada kurumlara, yöneticilik pozisyonunda olan çalışanlara liderlik eğitimi vererek, onların dönüşümcü liderliğe özgü davranışları sergilemelerini sağlamaları önerilmektedir.

Fakat elde edilen sonuçlar yorumlanırken çalışmanın sınırlılıkları göz ardı edilmemelidir. Çalışmadaki ilk kısıt örneklemin özelliği ile ilgilidir. Çalışma tek bir sektörden ve kurumdan elde edilen verilerle gerçekleştirilmiştir. Verilerin kamu kuruluşundan sağlanmış olması nedeniyle, sonuçların özel kuruluşlara genellenebilirliği tartışmalıdır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda, hipotezlerin farklı sektörlerde çalışanlara uygulanması önerilmektedir. İkinci kısıt veri toplama tekniği ile ilgilidir. Çalışmada veri toplama sürecinde anket tekniğinden yararlanılmış, veriler tek bir kaynaktan (çalışanlardan) tek bir zamanda toplanmıştır. Bir kişinin algı ve tutumlarının bir başka kişi tarafından gözlemlenmesi zor olduğundan (Spector, 2006: 229) çalışanın kendisinden veri toplanmasının daha kolay olacağı ve sağlıklı sonuçlar vereceği



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

düşünülmüş, bu yüzden anket yöntemi tercih edilmistir. Fakat verilerin tek bir kaynaktan toplanmasının, ortak yöntem varyansına yol açarak değişkenler arasındaki ilişkilerin olduğundan daha güçlü ya da zayıf bulunmasına neden olması ihtimali bulunmaktadır (Podsakof vd, 2003: 879). Bu yüzden gelecekte yapılan çalışmalarda farklı kaynaklardan farklı yöntemler kullanılarak verilerin toplanması önerilmektedir. Ayrıca kesitsel bir çalışma olması nedeniyle, sonuçlar yorumlanırken nedensellik ilişkisi kurmaktan kaçınılmasında fayda olduğu düşünülmektedir.

Yukarıda sıralanan kısıtlara rağmen, bu çalışmanın dönüşümsel düzenleyici rolünü göstererek alan yazınına katkıda bulunduğu düşünülmektedir. Elde edilen bulgulardan hareketle, çalışanların kurumları ve yaptıkları işlerle ilgili değerlendirmeleri olumsuz olsa bile, onlara yön ve ilham veren, karizmaya sahip yöneticilere sahip olduklarında hissettikleri stresin azaldığı sonucuna varılabilmektedir.

### Kaynakça

- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). Multiple Regression: Testing and interpreting interactions. Newbury Park, CA: Sage.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bayram, S. (2006). Örgütsel stres faktörleri ve rehber öğretmenler üzerinde bir uygulama. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Buisman, K. (2009). The understanding of the moderating effect of leadership styles on the relationship between hierarchical conflicts and employee satisfaction. Master's thesis, University of Twente.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499-512.
- Diaz-Saenz, H. R. (2011). Transformational leadership. *The SAGE handbook of leadership*, 5(1), 299-310.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Hayes, A. F. (2013). *Methodology in the social sciences. Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York, NY, US: Guilford Press.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested- self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337-421.
- House, R. J., & Rizzo, J. R. (1972). Toward the measurement of organizational practices: Scale development and validation. *Journal of Applied Psychology*, 56(5), 388-396.
- Kent, A., & Chelladurai, P. (2001). Perceived transformational leadership, organizational commitment, and citizenship behavior: A case study in intercollegiate athletics. *Journal of Sport Management*, 15(2), 135-159.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Rizwan, M., Waseem, A., & Bukhari, S. A. (2014). Antecedents of job stress and its impact on job performance and job satisfaction. *International Journal of Learning and Development*, 4(2), 187-203.
- Spector, P. E. (2006). Method variance in organizational research: truth or urban legend?. *Organizational Research Methods*, 9(2), 221-232.
- Yeh, S. C. J., Yuan, K. S., Chen, S. H. S., Lo, Y. Y., Chou, H. C., Huang, S., ... & Wan, T. T. (2016). The moderating effect of leadership on the relationship between personality and performance. *Journal of Nursing Management*, 24(7), 869-883.



## KAPSAYICI LİDERLİK VE ÖZNEL İLİŞKİSEL DENEYİMİN PSİKOLOJİK UYGUNLUĞA ETKİSİ: BİR MODEL ÖNERİSİ

**Arş. Gör. Dr. Büşra MÜCELDİLİ**

*Gebze Teknik Üniversitesi, bmuceldili@gtu.edu.tr*

**Arş. Gör. Berivan TATAR**

*Gebze Teknik Üniversitesi, btatar@gtu.edu.tr*

**Prof. Dr. Oya ERDİL**

*Gebze Teknik Üniversitesi, erdil@gtu.edu.tr*

### Özet

Örgütsel davranış yazınında son 20 yıldır çalışanların iş ortamlarında deneyimlediği pozitif ilişkiler ve bu pozitif ilişkilerin ortaya çıkardığı bireysel ve örgütsel sonuçlar araştırılmaktadır. Ancak bu alanda yürütülen çalışmalar henüz gelişim aşamasındadır. Bu çalışmanın amacı, kapsayıcı liderlik davranışlarının öznel ilişkisel deneyim ve psikolojik uygunluk üzerindeki etkisini incelemektir. Bu bağlamda ilişkisel liderliğin özel bir türü olarak ifade edilen kapsayıcı liderliğin, öznel ilişkisel deneyim ve psikolojik uygunluk algısını, öznel ilişkisel deneyimlerin de psikolojik uygunluk algısını etkileyeceği savunulmaktadır. Geliştirilen bu model önerisinin araştırmacılar ve uygulayıcılar açısından faydalı olması beklenmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** *Kapsayıcı Liderlik, Öznel İlişkisel Deneyim, Psikolojik Uygunluk*

### 1. Giriş

Gündelik yaşamlarının önemli bir kısmını iş ortamında geçiren çalışanlar, bu süre zarfında görevlerini en etkin şekilde ifa etmeye ve örgütsel hedeflerin gerçekleşmesinde üzerlerine düşen sorumlulukları yerine getirmeye çalışırlar. Bu esnada, kurum içerisindeki üyelerle çok sayıda ilişki kurup, etkileşim içinde bulunurlar. Kurulan bu ilişkiler; sadece iş süreçlerinin etkinliğini değil aynı zamanda çalışanların iş dışındaki yaşamlarını da etkilemektedir.

Bu bağlamda iş ortamındaki ilişkiler ve pozitif ilişkilerin geliştirilmesine katkıda bulunan mekanizma ve süreçler, araştırmacıların ilgisini çekmeye başlamıştır (Kahn, 2007). Örgütsel davranış yazınında pozitif ilişkiler, “iş ve kariyer bağlamında yer alan,



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

iki kişi arasında tekrarlayan bir bağlantı” olarak tanımlanır (Kahn, 2007: 195-196). İş ortamında yaşanan pozitif ilişki deneyimleri, çalışanların tutum ve davranışları üzerinde yarattığı ve yaratacağı etki itibarıyla organizasyonlar için büyük bir öneme sahiptir (Dutton ve Heaphy, 2003). Dutton ve Ragins (2007) çalışmalarında işyerinde pozitif ilişkilere odaklanarak teorik sınırları ve analiz düzeylerini belirlemenin yeni bakış açıları yaratacağı ve örgütsel çalışmalarda yeni ufuklar açacağı, bu sebeple bu deneyim ilişkilerinin daha fazla araştırmaya konu olması gerektiğini vurgulamışlardır. Benzer şekilde örgüt içindeki ilişkilerin, çalışanların işe cezbolma düzeylerinde belirleyici olan psikolojik koşullar açısından da değerlendirilmesi gerektiği belirtilmiştir (May vd., 2004).

Bunun yanı sıra liderlik tarzlarından ziyade, liderlerin astları ile olan ilişkilerde gösterdikleri davranışların, liderlik kavramının daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacağı belirtilmiştir. Bu bağlamda ilişkisel liderlik kavramının gelişme aşamasında olduğu ve çalışan algılarını etkileyebilecek ve örgütsel çıktılara katkıda bulunabilecek bu kavram üzerinde araştırmacıların bilgisinin sınırlı olduğu vurgulanmıştır (Carmeli vd., 2010).

Bu bilgiler ışığında, bu çalışmanın amacı; kapsayıcı liderlik davranışının, çalışanların öznel ilişkisel deneyimleri ve psikolojik uygunluk algısı üzerindeki etkilerini tartışarak örgütsel araştırmalara katkıda bulunmaktır. Bu doğrultuda öncelikle psikolojik uygunluk kavramı ve kavramın öncül ve ardılları üzerinde durulmuştur. Sonrasında öznel ilişkisel deneyim, kapsayıcı liderlik ve psikolojik uygunluk arasındaki olası ilişkiler alanyazında yer alan bulgular ışığında değerlendirilerek bir model önerisi sunulmuştur. Son olarak gelecek araştırmalar için önerilerde bulunulmuştur.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **2.1. Psikolojik uygunluk**

Psikolojik uygunluk kavramı, Kahn (1990) tarafından ortaya atılmıştır. Kahn (1990) çalışanların işle ilgili deneyimlerini, psikolojik anlamlılık, psikolojik güvenlik, psikolojik uygunluk ve olmak üzere üç koşul çerçevesinde ele almıştır.

Psikolojik anlamlılık; “Kişinin kendisine yaptığı yatırımların fiziksel, bilişsel veya duygusal enerji olarak geri dönüşünü aldığı hissi” (Kahn 1990: 703) olarak





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

tanımlanmıştır. Yapılan araştırmalarda çalışanların kendini geliştirmeleri için gerekli imkânların, görev ve rollerin mevcudiyeti ile çalışma ortamında değer bilincini artıracak etkileşimlerin olmasının çalışanların işlerine karşı duyduğu anlamlılık algısını pekiştireceği ortaya konulmuştur (Kahn, 1990). Bir diğer koşul olan psikolojik güvenlik ise çalışanların “imajına, statüsüne ya da kariyerine olumsuz etkileneceğinden korkmadan kendini göstermesi ve çalışması”nı ifade etmektedir (Kahn 1990: 708). Bu çalışma kapsamında ele alınan psikolojik uygunluk ise, bireyin işine cezbolması için gerekli olan fiziksel, duygusal veya psikolojik kaynaklara sahip olma hissini göstermektedir.

Çalışanların psikolojik uygunluk için ihtiyaç duyacağı üç faktör, May vd. (2004) tarafından kaynaklar, rol güvencesi ve dış faaliyetler olarak ifade edilmiştir. Kaynaklar, bireylerin sahip olduğu duygusal, bilişsel ve fiziksel unsurları içerisinde barındırır. Çalışanlar bazı işlerde daha fazla fiziksel kaynaklardan yararlanırken bazı işlerde ise duygusal emek ön plana çıkmaktadır. Örneğin hizmet sektöründe çalışanların duygusal emek yoğun olarak çalıştığı görülmektedir. Yapılan araştırmalar çalışanların bu kaynaklara sahip olma düzeylerinin uygunluk algısının arttıracaklarını göstermektedir (Rothmann ve Buys, 2011). Rol güvencesi, çalışanların diğer üyelerin kendilerini nasıl algıladıkları ve değerlendirdiklerine bağlı olarak sahip oldukları kişisel farkındalık ile gelişir. Kurum dışı faaliyetler, üyelikler ve etkinlikler çalışanların iş ortamı için kullanacağı enerjinin bölünmesine neden olacağı düşüncesiyle uygunluk durumunu azaltan bir faktör olarak tanımlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre çalışanların sahip olduğu kaynakların uygunluğu olumlu etkilerken dış aktivitelerin olumsuz etkilediği ve rol güvencesinin bir etkisinin olmadığı ortaya konmuştur. (Rothmann ve Baumann, 2014)

Alanyazında çalışanların psikolojik uygunluk düzeylerini etkileyen faktörler ve psikolojik uygunluğun sonuçları üzerinde duran çok sayıda araştırma olduğu görülmektedir. Bu bağlamda Binyamin ve Carmeli (2010) tarafından yürütülen çalışmada psikolojik uygunluğu bireyin işine cezbolması için kendini hazır ve güvende hissetmesi olarak değerlendirilmiş, iş ortamında yaşanması muhtemel bir stres ve belirsizlik durumunda, çalışanların enerjisini belirsizliği gidermeye ve kendini güvenceye almaya yöneltmesi sonucu psikolojik uygunluğunun bundan olumsuz etkileneceğini ortaya koymuştur. Öte yandan olumlu iş-ev etkileşimi ve olumsuz ev-iş



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

etkileşimi, psikolojik uygunluğun bir diğer belirleyicisi olarak saptanmıştır (Rothmann ve Baumann, 2014).

Örgütsel faktörlerin yanı sıra bireysel faktörlerin de psikolojik uygunluk düzeyi üzerinde etkili olduğu belirlenmiş ve erkeklere kıyasla kadınların psikolojik uygunluk düzeylerinin işe cezbolma üzerinde daha etkili olduğu görülmüştür (Łaba ve Geldenhuys, 2016).

İşe cezbolma için gerekli psikolojik koşulları Bağlanma Teorisi açısından ele alan Byrne vd. (2017), kaygılı bağlanma yoluyla çevresinden aldığı destek belirli bir tutarlılık göstermeyen ve ihmal edilen bireylerin psikolojik uygunluk düzeyinin düşük olduğunu vurgulamaktadır. Bunun yanı sıra iş ortamı ve aileden alınan desteğin sonucunda gelişen iş ve aile yaşantısı arasındaki dengenin, psikolojik uygunluğu ve nihayetinde çalışanların işyerindeki enerji düzeylerini olumlu etkilediği belirlenmiştir (Russo vd., 2016). Son olarak psikolojik uygunluğun, çalışanların anlamlı bir işte çalışıyor olma hissi, örgüt içerisindeki faaliyetlerde gözetilen topluluk duygusu ve örgütsel değerlerle uyumlu değerlere sahip olma durumunu ifade eden işyeri maneviyatından etkileneceği ve bunun sonucunda çalışanların işlerine cezbolacağı tartışılmıştır (Saks, 2011).

Psikolojik uygunluk bağlamında yürütülen bu araştırmalar ilgili alanyazının gelişmesinde önemli katkılar sağlamıştır. Bunun yanı sıra psikolojik uygunluğun öncülleri ve ardılları üzerine yürütülecek araştırmalara daha fazla ihtiyaç duyulduğu görülmektedir.

### **2.3. Öznel İlişkisel Deneyim ve Psikolojik Uygunluk**

İş ortamı içerisinde kurumun diğer üyeleriyle çok sayıda ilişki kurulduğu ve bu bağlantıların çalışanların davranışları üzerinde etkili olduğunu ifade eden Dutton ve Heaphy (2003), örgüt içerisinde kurulan ilişkileri, kaliteleri açısından ele almış ve “yüksek kaliteli ilişki” kavramı üzerinde durmuştur.

Yüksek kaliteli ilişkiler, iş süreçleri ve çıktılarına geliştirecek yeni yol ve yöntemlerin bulunması ile örgüt içerisinde yaşanan herhangi bir problem durumunun giderilmesi gerektiğinde, çalışanların eldeki bilgileri en doğru şekilde kullanabilme, yaratıcı ve etkili çözüm üretebilme yetilerini geliştirmektedir. Bunun yanı sıra bu ilişkilerin kalitesi, çalışanlara örgüt için değerli olduklarını ve herhangi bir sorun karşısında



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

belirsizlikle başa çıkabilecek güce sahip olduklarını hissettirmektedir (Carmeli vd., 2009).

İş ortamında kurulan ilişkilerin yüksek kaliteli olarak tanımlanabilmesi için gerekli olan göstergeler, ilişkilerin özellikleri, öznel deneyim ve fizyolojik deneyim olmak üzere üç grupta toplanmıştır (Dutton ve Heaphy, 2003). İlişkilerin özellikleri ve fizyolojik deneyimden ziyade bireylerin örgüt içi ilişkilerine dair öznel deneyimleri bu araştırmaya konu olmuştur.

Öznel ilişkisel deneyim canlılık, karşılıklılık ve olumlu saygı olmak üzere üç unsur çerçevesinde değerlendirilmiştir (Vinarski-Peretz vd., 2011). *Canlılık*, pozitif enerji ve zindelik duygusuna sahip olma hissidir. *Karşılıklılık*, bireylerin karşılıklı olarak pozitif bir ilişkiye katılma duygusunu ifade eder. *Olumlu saygı*, bireyin başkalarıyla pozitif ilişki içinde olma ve tanınma ya da sevilme duygusuna karşılık gelen öznel tecrübesidir. Olumlu saygı tanınma ve sevilmenin anlık hissini ifade ederken, karşılıklılık ise ilişki içindeki tarafların birbirlerine duydukları empati, duyarlılık ve hassasiyet hissini ifade etmektedir (Vinarski-Peretz vd., 2011). Çalışma ortamında canlılık, karşılıklılık ve olumlu saygı bağlamında ilişkiler deneyimleyen işgörenler, başkalarıyla işbirliği içerisinde çalışmaya ve kurumun diğer üyelerine yardım etmeye isteklidir. Çalıştıkları kurum için mümkün olan en yüksek gayreti gösterirler (Dutton ve Heaphy, 2003).

İşgörenlerin deneyimlediği ilişkisel deneyimler, kaygıdan ziyade güvene dayalı bir iş ortamı yaratılmasını sağlamakta ve bu ortam içerisinde canlılık, karşılıklılık ve olumlu saygı hissi ile öznel ilişkisel deneyim yaşayan çalışanlar, psikolojik uygunluk düzeyleri daha yüksek olmaktadır (Vinarski-Peretz vd., 2011).

P<sub>1</sub>: Çalışanların öznel ilişkisel deneyime sahip olmaları, psikolojik uygunluk düzeylerini etkiler.

### 2.2. Kapsayıcı Liderlik ve Öznel İlişkisel Deneyim

Liderler ve astları arasındaki ilişkiler ve liderlerin bu ilişki içerisindeki duruşu, liderlik davranışlarının etkinliği için gittikçe önemli bir belirleyici olmuş ve bu alanda çalışmalar yürütülmesini gerekli kılmıştır (Fletcher, 2007). Özellikle son yıllarda iş ortamındaki pozitif ilişkiler ile liderlik arasındaki ilişkinin incelenmesi, liderler ve astları arasındaki pozitif ilişkiler ve bu ilişkilerin özelliklerinin örgütsel düzeydeki



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

çıktıları nasıl etkileyeceği önemli bir araştırma konusu olarak görülmektedir. (Fletcher, 2007).

Benzer şekilde liderlik davranışlarının yüksek kaliteli ilişkileri etkileyebileceği öne sürülmüştür (Carmeli vd., 2009). Bu bağlamda, bu çalışmada ilişkisel liderlik teorilerinin bir parçası olarak ele alınan (Carmeli vd., 2010) kapsayıcı liderlik anlayışı ve bu anlayışın çalışanların ilişki deneyimini nasıl etkileyebileceği üzerinde durulmuştur.

Kapsayıcı liderlik kavramı ilk olarak Nembhard ve Edmondson (2006) tarafından yürütülen çalışmada ortaya atılmıştır. Kapsayıcı liderlik, liderlerin kurum içerisinde yer alan diğer üyelerin fikir ve bakış açılarına önem vermesini ve kararlara başkalarını dâhil etme eğilimini ifade etmektedir.

Kapsayıcı lider; yeni fikirlere, örgütsel hedeflere ulaşmada yeni yollar denemeye açıktır. Astlarının yardımına ihtiyaç duyduğu ve bilgisine danışmak istediği zamanlarda genellikle uygundur. Kapsayıcı liderler herhangi bir sorun ya da problem anında ulaşılabilir (Carmeli vd., 2010).

Hollander (2012: 37-38) kapsayıcı liderlerin sahip olduğu yetenekleri:

- Ekip üyelerine ve şahsiyetlerine saygı duymak;
- Çalışanların katkılarının farkında olmak ve adaletli bir şekilde bu katkıları takdir etmek
- Örgütsel hedefler hakkında grup tartışmaları yapmak ve söylenenleri dinlemek
- Bu hedeflere ulaşmak için hangi performans unsurlarına ihtiyaç duyulacağına karar vermek ve bu hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için geri bildirim vermek;
- Geçmiş gözden geçirmek yerine ileriye dönük bir yaklaşımı desteklemek;
- Bir kişinin rolünü yerine getirme sorumluluklarına uygun yaşamak
- Güven ve sadakati besleyen dürüst bir anlayış ile mümkün olduğunca iletişime açık olmak şeklinde sıralamıştır.

Bu bilgiler ışığında kapsayıcı liderlik, “insanlara bir şeyler yapmaktan ziyade insanlar için bir şeyler yapma” odaklı katılımcı bir süreçtir (Hollander, 2012: 38). Bu sürecin önemli bir parçası olan çalışanların fikir ve önerilerinin önemsenmesi ve dikkate alınması, liderleri tarafından tanınmaları ve takdir edilmelerinin bir sonucu olarak



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

ilişkisel deneyimleri içerisindeki olumlu saygılarının yüksek olması beklenmektedir. Örgütsel hedeflerin ekip ve grup bazında tartışılması ve hayata geçirilmesi ile ast- üst ilişkisinin karşılıklılık esası çerçevesinde sürdüğü algısı gelişecektir. Son olarak iletişim kanalının sürekli açık tutulmasıyla oluşturulan güven temelli ilişkilerin de çalışanların canlılık hissini etkileyeceği beklenmektedir.

*P<sub>2</sub>: Kapsayıcı liderlik davranışları, çalışanların öznel ilişkisel deneyime dair algılarını etkiler.*

### 2.4. Kapsayıcı Liderlik ve Psikolojik Uygunluk

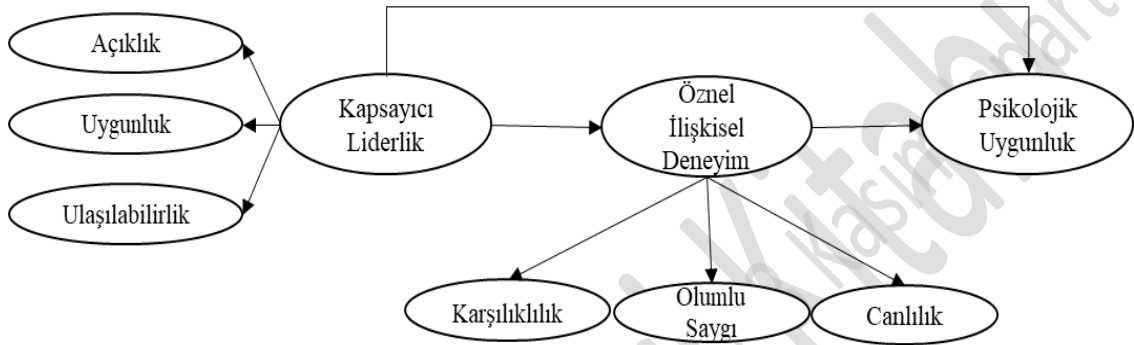
Kapsayıcı liderlik, liderlerin yeni fikir ve önerilere açık olması, ihtiyaç duyulduğunda uygun ve ulaşılabilir olması ile çalışanlarına zaman ayırabilmesini ifade etmektedir. Bir başka deyişle, liderlerin yeniliklere açık olması ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde katkısı olabilecek fikir, görüş ve önerileri dinleyerek bunları önemsemesi, her durumda ulaşılabilir olması çalışanların işe cezbolmasında etkili olan psikolojik faktörlerden psikolojik güvenlik algısını olumlu etkilediği görülmüştür

Çalışma ortamı içerisinde kurulan ilişkiler ve bireyler arası bağlantıların, çalışanların kendini psikolojik açıdan uygun hissetmelerine katkıda bulunduğu da ifade edilmiştir (Kahn, 1990). Psikolojik uygunluk, çalışanların işe cezbolması ve işini en iyi şekilde yapabilmesi için gerekli olan fiziksel, duygusal ve psikolojik kaynak ve unsurlara sahip olma hissini ifade eder. Bu bakımdan, iş arkadaşları ve liderlerinin kendisini önemseydiğini hisseden çalışanların kendilerini psikolojik olarak uygun hissetme eğiliminde olduklarını ve sahip oldukları yetenek ve becerilerin işini en iyi şekilde yapmak için yeterli olduğunu düşündüklerini göstermiştir (Rothmann ve Welsh, 2013). Çalışanların yöneticileri ve iş arkadaşları ile olan ilişkileri karşılıklı olarak olumlu etkilere sahip bir ortam yaratır. Bu ortam içerisinde geliştirilen ilişkilerin gücü ve hissedilen destek çalışanların işe cezbolmak için ihtiyaç duyduğu koşullardan psikolojik uygunluk için gerekli ortamı sağlamaktadır (Ariani, 2015). Benzer şekilde çalışanların liderleriyle geliştirdiği güvene dayalı ilişkiler, çalışanların işini etkin bir şekilde yerine getirmek için gereksinim duyacağı tüm bilgi, beceri ve yeteneklere sahip olduğunu hissettirmektedir (Li ve Tan, 2013).

Kapsayıcı liderlik ile yaratılan her durum ve koşulda liderin astlarının yanında ve onları dinlemeye hazır olduklarına dair tutumları da bu güven algısını pekiştirecek ve astların psikolojik uygunluk algılarını olumlu etkileyecektir.

*P<sub>3</sub>: Kapsayıcı liderlik davranışları, çalışanların psikolojik uygunluk algısını etkiler.*

Şekil 1: Kavramsal Model



## 5. Sonuç ve Tartışma

Organizasyonların işleyişleri için gerekli olan işlerin yapılması, gerek bireyler gerekse departmanlar arası olmak üzere, çok sayıda ilişkiler ağını beraberinde getirmektedir. Bu ilişkilerin kalitesi ise örgütsel başarıda önemli derecede belirleyici olmaktadır. Çalışanların iş ortamları içerisinde kendini iyi hissediyor olması, kurum içerisinde kendini değerli hissetmesi ve tüm üyelerin kurulan ilişkilerden memnuniyet duyması öznel ilişkisel deneyimlerini ve dolayısıyla deneyimledikleri ilişkilerin kalitesini arttırmaktadır (Dutton ve Heaphy, 2003). Bunun yanı sıra, çalışanların sıkça etkileşim içerisinde oldukları liderleri ile olan ilişkilerinin kalitesi de önemli olan bir diğer husustur. Özellikle örgüt içi ilişkilere odaklanan liderlik tarzlarından biri olan kapsayıcı liderlik, ihtiyaç duyulması durumunda liderin ulaşılabilir olması, astlarının fikirlerini önemsemesi ve astlarına zaman ayırması ile özdeşleşmiştir (Nembhard ve Edmondson, 2006) ve bu sebeple çalışanların öznel ilişkisel deneyimlerini etkileyeceği öngörülmüştür.

Bu değerlendirmeler ışığında çalışanların işyerinde yaşadığı pozitif ilişkilerin bir parçası olan öznel ilişkisel deneyimin, ilişkisel liderliğin özel bir türü olan kapsayıcı liderlik ve





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

psikolojik uygunluk düzeyi üzerine etkisi tartışılmıştır. Bu bağlamda bir model önerisi sunulmuştur. Sunulan model önerisinin istatistiki olarak test edilmesinin alanyazına katkıda bulunacağı öngörülmektedir. Carmeli ve Gittell'e göre (2009) çalışanlar iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler geliştirilirken, yöneticilerle olan ilişkilerin kalitesi düşük olabilmektedir. Bu açıdan düşünüldüğünde, ilişkilerin yöneticiler ve iş arkadaşları olmak üzere farklı düzeylerde ayrı ayrı analiz edilmesi faydalı olacaktır.

### Kaynakça

- Ariani, D. W. (2015). Relationship with supervisor and co-workers, psychological condition and employee engagement in the workplace. *Journal of Business and Management*, 4(3), 34-47.
- Binyamin, G., & Carmeli, A. (2010). Does structuring of human resource management processes enhance employee creativity? The mediating role of psychological availability. *Human Resource Management*, 49(6), 999-1024.
- Byrne, Z., Albert, L., Manning, S., & Desir, R. (2017). Relational models and engagement: an attachment theory perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 32(1), 30-44.
- Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2009). Learning behaviours in the workplace: The role of high- quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science: The Official Journal of the International Federation for Systems Research*, 26(1), 81-98.
- Carmeli, A., & Gittell, J. H. (2009). High- quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(6), 709-729.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260.





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Dutton, J. E., & Heaphy, E. D. (2003). The power of high-quality connections at work.(Ed.) KS Cameron, JE Dutton, & RE Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (263– 278). *San Francisco*.
- Dutton JE, Ragins BR. 2007. Moving forward: positive relationships at work as a research frontier. In *Exploring Positive Relationships at Work: Building aTheoretical and Research Foundation*, Dutton JE, RaginsBR (eds). Lawrence Erlbaum Associates:Mahwah, NJ; 387–400.
- Fletcher, J. K. (2007). Leadership, Power, and Positive Relationships. *Exploring Positive Relationships at Work: Building a Theoretical and Research Foundation*, Dutton JE, Ragins BR (eds). Lawrence Erlbaum Associates: Mahwah, NJ; 347–373
- Hollander, E. (2012). *Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship*. Routledge.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Kahn, W. A. (2007b). Meaningful connections: Positive relationships and attachments at work. In J. E. Dutton, & B. R. Ragins (Eds.), *Exploring positive relationships at work* (pp. 189–207). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Łaba, K., & Geldenhuys, M. (2016). Psychological availability and work engagement: The moderating role of sex and race. *Journal of Psychology in Africa*, 26(2), 107-112.
- Li, A. N., & Tan, H. H. (2013). What happens when you trust your supervisor? Mediators of individual performance in trust relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 34(3), 407-425.
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(7), 941-966.



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

- Rothmann, S., & Buys, C. (2011). Job demands and resources, psychological conditions, religious coping and work engagement of reformed church ministers. *Journal of psychology in Africa*, 21(2), 173-183.
- Rothmann, S., & Welsh, C. (2013). Employee engagement: The role of psychological conditions. *Management Dynamics: Journal of the Southern African Institute for Management Scientists*, 22(1), 14-25.
- Rothmann, S., & Baumann, C. (2014). Employee engagement: The effects of work-home/home-work interaction and psychological conditions. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 17(4), 515-530.
- Russo, M., Shteigman, A., & Carmeli, A. (2016). Workplace and family support and work-life balance: Implications for individual psychological availability and energy at work. *The Journal of Positive Psychology*, 11(2), 173-188.
- Saks, A. M. (2011). Workplace spirituality and employee engagement. *Journal of management, spirituality & religion*, 8(4), 317-340.
- Vinarski-Peretz, H., Binyamin, G., & Carmeli, A. (2011). Subjective relational experiences and employee innovative behaviors in the workplace. *Journal of Vocational Behavior*, 78(2), 290-304.



## ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ÖRGÜT TEMELLİ ÖZSAYGI İLE ÖZNEL İYİ OLUŞ ARASINDAKİ İLİŞKİDE ARACILIK ROLÜ

**Dr. Öğr. Üyesi Tahsin AKÇAKANAT**

*Süleyman Demirel Üniversitesi, tahsinakcakanat@sdu.edu.tr*

**Öğr. Gör. Dr. Mehmet DİNÇ**

*Süleyman Demirel Üniversitesi, mehmetdinc@sdu.edu.tr*

### Özet

Bu çalışma, örgüt temelli özsaygı ile öznel iyi oluş ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin rolünü tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın verileri, İstanbul'da metal sektöründe bulunan bir işletmede çalışan 233 mavi yakalıdan kolayda örneklem yöntemiyle elde edilmiştir. Örgütsel özdeşleşmenin rolünü test etmek üzere Hayes'in (2013) önerdiği durumsal aracılık analizi uygulanmıştır. Elde edilen bulgulara göre, örgüt temelli özsaygı ile öznel iyi oluş ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracılık rolü oynadığı tespit edilmiştir. Ulaşılan bulgular literatür doğrultusunda tartışılmış ve gelecek çalışmalar için önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt Temelli Özsaygı, Öznel İyi Oluş, Örgütsel Özdeşleşme

### 1. Giriş

Son yıllarda iyi oluş konusu sosyal, sağlık ve özellikle örgütsel psikoloji araştırmalarında ilgi çeken bir odak haline gelmiştir (Anishman, 2014: 42). Bu yöndeki gelişimin temelinde; stres, yorgunluk ve tükenmişlik sebebiyle iş çıktıları azalan bireylerin örgütler için maliyet oluşturması yer alır. Aynı zamanda çalışanların düşük iş performansı, işe devamsızlığı ve işten ayrılmasıyla oluşan etkinlikten uzaklaşması, örgütler kadar, tedavi/iyileştirme yönüyle bir bütün olarak topluma da maliyet oluşturmaktadır (Steffens vd., 2017: 303).

Organizasyonlarda stres ve iyi oluş konularının daha iyi anlaşılmasını kolaylaştıran bir bakış açısının ve pozitif psikolojinin ortaya çıkışıyla birlikte (Seligman vd., 2005), pozitif örgütsel deneyimlerin çalışanların hem iş yaşamı hem de iş dışı yaşamlarını etkileyeceği yönündeki anlayış benimsenmiştir. Bu kabullenmenin yansıması olarak bir



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

taftan çalışma yaşamında işle ilgili deneyimler yoluyla ortaya çıkmış benlik saygısına (örgüt temelli öz-saygı – ÖTÖS), bu benlik saygısının kişisel yetkinlik, benlik sevgisi ve müteakip pozitif işle ilgili tutuma, güdülemeye ve davranışa yönelik etkiler gibi iş ve örgütsel koşullar üzerindeki etkisine yönelik öncelik artmıştır. Diğer taraftan kişilerin benlik algılarının bir parçası olarak iş bağlamında bir çalışma grubunu veya organizasyonu içselleştirmesinin (örgütsel özdeşleşme) iyi oluşa yönelik önemli sonuçları olduğu açığa çıkarılmıştır (Wegge vd., 2006: 64).

Bu çalışma, pozitif psikolojiden yola çıkarak önem kazanmış anlayışa uygun olarak örgüt temelli benlik saygısı, örgütsel özdeşleşme ve çalışanların iyi oluşu arasındaki ilişkilere odaklanmıştır. İş ortamında işe yönelik deneyimler vasıtasıyla ortaya çıkmış benlik saygısının, yatkınlık kuramı (disposition theory) ve yayılma hipotezinin (spillover hypothesis) bir gereği olarak çalışanların iyi oluşu üzerinde bir etkisinin olup olmadığı ve ayrıca bu etkide örgütsel özdeşleşmenin, sosyal kimlik kuramı özelinde aracılık etkisinin olup olmadığı sorusuna cevap aranmıştır.

## **2. Literatür Araştırması ve Hipotez Geliştirme**

Çalışmanın bu kısmında araştırmanın temel değişkenleri kavramsal boyutta ve literatür incelemesi akışına uygun açıklanacak, bu değişkenlerin birbirleriyle ilişkisi ve kuramsal dayanakları hipotezlere dönüştürülecektir.

### **2.1. Örgüt Temelli Öz-Saygı**

Örgüt temelli öz-saygı (ÖTÖS), çalışanların bir örgüt üyesi olarak kendi kişisel yeterliliği ve değerliliği ile ilgili değerlendirmelerini yansıtan benlik saygısının özel bir türünü ifade eder (Gardner ve Pierce, 1998: 50). Bir diğer bakış açısına göre ÖTÖS, “çalışanın bir örgüte değerli bir katkı sağladığı yönündeki inancı” (Bowling vd., 2010: 602); “örgüt üyelerinin bir organizasyon bağlamı içerisindeki rollere katılmak suretiyle gerekliliklerini karşılayabileceği yönündeki inancı” (Pierce vd., 1989: 625) olarak tanımlanır.

ÖTÖS, ilk defa Pierce ve arkadaşları (1989) tarafından sunulmuş ve kökenini Korman’ın (1970) Benlik Tutarlılığı Teorisi’nde bulmuştur. Bu teori, çalışanların tutarlı bir benlik saygısı düzeyine sahip olmayı isteyeceği ve kendilerine yönelik bakışı



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

yansıtmak amacıyla işyerindeki tutumlarını ve performansını şekillendireceği inancına dayanır (Bowling vd., 2010: 604). ÖTÖS kavramı, örgütlerine dair bireylerin önemlerini ve faydasını değerlendirmesidir. Genel benlik saygısının aksine ÖTÖS; bağlama dayalı ve oldukça yüksek dereceli sabit/değişmez bir benlik anlayışıdır ve zaman içinde değişiklik göstermeyen bir özellik inancını temsil eder (Campbell, 1990: 539). Bu açıdan bir kişilik yatkınlığı olarak kabul edilen ÖTÖS, olumlu veya olumsuz örgütsel olaylara yönelik çalışanların bilişsel değerlendirmelerini şekillendirme özelliğine sahiptir (Tang ve Cayayan, 2016: 3).

### **2.2. İyi Oluş**

Pozitif psikoloji; olumlu duygular, yaşantılar ve kişinin olumlu özelliklerini incelemeye odaklanarak psikoloji ve örgütsel davranış alanına katkı sağlamış (Seligman, 2002: 3) ve iyi oluş kavramını gündeme getirmiştir. İyi oluşa yönelik farklı disiplinler altında yapılan tanımlamalarda zevk, refah, gelir, sağlık ve yetkinlik gibi kavramlar ifade edilmiştir (Ringgen, 1996: 422). Ryff (1989: 1069) iyi oluşu olumlu bir psikolojik işlevsellik biçiminde tanımlarken, Garg ve Rastogi (2009: 43) ise iyi oluşu; bireylerin yaşamları ve işten haz duymaları ile ilişkili olarak genel yaşam kalitesini, fiziksel ve psikolojik sağlıklarından tatmin olmalarını değerlendirme derecesi biçiminde ele almıştır.

Yapılan araştırmalar iyi oluşa dair iki farklı görüş olduğunu belirtmiştir. Birincisinde iyi oluş hazcı (hedonic) yaklaşımdan ileri gelir ve yaşamdan alınan haz, mutluluk ve doyum şeklinde tanımlanır. Bu yaklaşımda iyi oluşun temel bakış açısını olumlu duygulanım, olumsuz duygulanım ve yaşam tatmini göstergeleri temsil eder (Kopperud ve Vitters, 2008: 174). İkinci yaklaşım olan psikolojik işlevsellikte (eudaimonism) iyi oluş; bireylerin mutluluğu, optimal işlevselliği, anlamı ve kişinin kendini gerçekleştirme açısından değerlendirilir (Deci ve Ryan, 2008: 3). İyi oluşa yönelik çalışmalarla hazcı yaklaşım “özel iyi oluş” kavramını, psikolojik işlevsellik yaklaşımı ise “psikolojik iyi oluş” kavramını oluşturmuştur. Veenhoven (1984) özel iyi oluşu, bireylerin bir bütün olarak yaşamını olumlu bir biçimde değerlendirme derecesiyken (Diener, 2009: 27), psikolojik iyi oluş ise meydan okumayı gerektiren durumlarda anlamlı bir yaşama ve kendini gerçekleştirmeye sahip olabilme potansiyeli ile ilgili bir kavramdır (Keyes ve Ryff, 2002: 1008).



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

ÖTÖS ile iyi oluş arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu yazında ileri sürülen birçok kuram ve araştırmalar ışığında kabul görmektedir. Bu çalışmanın merkezini de oluşturan yatkınlık kuramına göre (Staw ve Ross, 1985: 470) bireyleri yaşam olaylarında belli bir biçimde düşünme, hissetme ve davranmaya yönelten sabit kişilik özellikleri vardır. İş ve örgütsel ortamlarında kendilerini iyi veya kötü olarak hissetme eğilimine sahip bireyler muhtemelen tüm iyi oluşlarıyla ilişkili benzer hisleri taşıyacaktır. Dolayısıyla ÖTÖS'nin yatkınlık özelliği kişilerin iyi oluşlarını etkileyecektir.

Yayılma hipotezine göre (Lambert, 1990: 242), bireyin tutumlar, duygular ve davranışlardan oluşan işlevselliği bir alandan diğerine yayılır. Bireyin evdeki işleyişi işyerindeki işleyişini temsil eden süreç ve deneyimlerden etkilenebilecektir. Bu yayılma etkisini teyit eden bir başka araştırmada (Judge vd., 2000: 248) “duygusal genelleme” kavramı kullanılmıştır. Bu kavram kişinin günün sonunda işinden olumlu bir duygu ile ayrılması halinde bu ruh durumunu sonraki iş dışı etkinliklere de yansıtacağını vurgulamaktadır. Dolayısıyla çalışanlar bu yayılma ve duygusal genelleme etkisi neticesinde, çalışma ortamlarında kendilerini değerli algıarlarsa, bu algı genel sağlık ve iyi oluş alanına da aktarılacak, çalışanın iyi oluş düzeyi olumlu biçimde etkilenecektir.

ÖTÖS'nin iyi oluşu etkileyen bir değişken olduğunu doğrulayan birçok görgül araştırma da yürütülmüştür. Örneğin Widmer ve arkadaşları (2012) ÖTÖS ile yaşama dair olumlu bir tutum arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit etmiştir. Matsuda-Chapman ve Ishikawa (2012) Japon çalışanlara yönelik kurguladıkları çalışmalarında ÖTÖS ile somatik ve depresif belirtiler arasında anlamlı ve negatif bir ilişki olduğunu bulmuştur. Jex ve Elaqua (1999) ise ÖTÖS ile yakın zaman diliminde yaşanan fiziksel yıpranmışlık, kişinin işinden duyduğu mutsuzluk ve depresyon arasında olumsuz bir ilişkiyi açığa çıkarmıştır. Dolayısıyla yukarıdaki kuramların ve araştırma bulgularının ışığında çalışmanın birinci hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur:

**H<sub>1</sub>:** Örgüt temelli özsaygı, öznel iyi oluşun anlamlı bir yordayıcısıdır.

### 2.3. Örgütsel Özdeşleşme

Her bir varlık uygun ve anlamlı bir biçimde diğer kişilerle ve çevresindeki sosyal bağlamlarla ilişki kurmada “ben kimim?” veya “biz kimiz?” gibi temel kimlik anlayışına gereksinim duyar (Jenkins, 2008: 77). Tajfel'e göre (1978: 63) sosyal kimlik;





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

bireyin sosyal bir gruba veya gruplara üyelik bilgisiyle beraber bu üyeliğe bağlı değer ve duygusal önem üzerinden elde ettiği benlik anlayışının bir parçasıdır. Bu sosyal kimlik, bireyin kendine özgü niteliklerini içeren kişisel kimlikten farklılık gösterir. Böylece örgütsel özdeşleşme, sosyal özdeşleşmenin spesifik bir şeklini temsil eder ve örgütün amaçlarıyla bireyin amaçlarının bütünleşmesi ve uyumlaşması sürecine karşılık gelir (Ashforth ve Mael, 1989: 22-23). Modern toplumu yansıtan organizasyonlarda belirgin sosyal bir alanını temsil eden örgütsel özdeşleşme bu kimlik anlayışını; bireyin “örgütün tanımı olarak inandığı tutumları ile bir üyeyi tanımlama derecesi (Dutton vd., 1994: 239)” ve “kendisi için örgütünün referans olduğuna veya öz-tanımlayıcı olduğuna inanması” (Pratt, 1998: 172) üzerinden ifade eder.

Örgütsel özdeşleşme Mael ve arkadaşları tarafından (Mael ve Ashforth, 1995; Mael ve Tetrick, 1992) çalışanlarca örgütsel özelliklerin, amaçların ve başarıların içselleştirilmesi bakımından işlevsel hale getirilmiştir. Bu açıdan örgütsel özdeşleşme; çalışanın organizasyona ait olma ve onunla birliktelik algısı (Ashforth ve Mael, 1989: 21) olarak ifade edilir.

ÖTOS’nin örgütsel özdeşleşmenin öncülü olduğuna dair araştırma ve kanıtlar yazında çok az yerini almıştır. Bu araştırmalarda ÖTOS’un örgütsel özdeşleşmenin öncülü olduğu gerçeğinin göz ardı edilmemesi gerektiği belirtilmiştir. Şöyle ki; ÖTOS organizasyon bağlamında bireyleri değerli hissettirmiş ve benlik saygısı gereksinimlerini karşılamış, bunun sonucunda da daha güçlü bir örgütsel özdeşleşmeye yol açmıştır (Ghosh, 2016: 226). Gruptan saygı görmenin aidiyet hissedilen grupla özdeşleşmeye etkisinin olup olmadığını açığa çıkarma amacı taşıyan bir diğer çalışmada Tyler ve Blader (2001: 223), gruptan saygı görmenin bağlı olunan grupla özdeşleşmeyi anlamlı ve olumlu bir şekilde etkilediğini bulmuştur. Yazındaki bazı çalışmalar (Bartels vd., 2007; Smidts, 2001; Scott ve Lane, 2000), algılanan dışsal prestijin örgütsel özdeşleşmenin önemli öncülleri arasında olduğuna odaklanmıştır. Bu çalışmalarda algıladığı dışsal prestiji güçlü olan çalışanlar, benlik saygılarını artırdığı için örgütleriyle bir ağ gibi sarılmaya çabalamışlar (Smidts, 2001: 1052), çalışanların benlik saygısını artıran örgütün imajı kimliklerini şekillendirmede önemli bir rol üstlenmiştir (Scott ve Lane, 2000: 49).

Jetten ve arkadaşları (2005) lisans öğrencilerine yönelik kurguladığı araştırmalarında, grup içi saygı düzeyinin bireylerin grupla özdeşleşmelerine olumlu bir etki yaptığını





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

tespit etmiştir. ÖTOS'un benlik değerinden çok daha fazlası olduğunu savunan Bergami ve Bagozzi (2000: 560), Pierce ve arkadaşlarınca sunulan ÖTOS'un kavramsallaştırılmasının organizasyonlarında çalışanların tatminine daha çok önem verdiğini iddia etmiş ve bu yüzden ÖTOS ile örgütsel özdeşleşme arasında bir bağlantı kuramamışlardır. Gosh (2016: 230) ise bu iki değişken arasındaki bağlantının önemli olduğunu çünkü bir çalışanın psikolojik gereksinimlerinin çalıştığı bir örgüt tarafından karşılanması ve böyle bir gereksinimin karşılanmasının örgütüyle güçlü düzeyde özdeşleşmesini etkilemesi halinde muhtemelen örgütün her bir rolün ilişkisini ve önemini öne çıkarıcı çabalar göstermesi gerekeceğini ifade etmiştir. Tüm bu verilerden hareketle şöyle bir hipotez önerilecektir:

**H<sub>2</sub>:** Örgüt temelli özsaygı, örgütsel özdeşleşmenin anlamlı bir yordayıcısıdır.

Sosyal Kimlik Teorisi'nin (Tajfel ve Turner, 1978: 63) temel varsayımı, gruplarla özdeşleşmenin olumlu bir benlik anlayışını sürdürmeye hizmet ettiği, bu benlik anlayışının sosyal kategorilere olan üyelik yoluyla sosyal kimliğe dayanması ve üyesi oldukları iç gruplarıyla dış gruplar arasında pozitif bir ayrım yapma çabası yönündedir. Sosyal kimlik teorisinin örgütsel bağlama başarılı bir şekilde uyarlanmasıyla örgütsel özdeşleşme iyi oluşun da en güçlü öncüllerinden biri olarak belirtilmiştir (Haslam vd., 2009; Jetten vd., 2012). Steffens ve arkadaşları (2017: 305) meta-analiz yöntemiyle inceledikleri çalışmada, organizasyonlarda bireylerin özdeşleşmesinin iyi oluşu da içeren sağlıklı olmayla ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Yine bazı araştırmacılar (Jetten vd., 2012: 10) sosyal kimliklerin kişilere olumsuzluklarla yüzleşme ve onun üstesinden gelmeye yönelik psikolojik kaynaklar sağlaması yönüyle yararlı olduğunu bildirmiştir. Örgütsel özdeşleşme ile stres ve iyi oluş değişkenleri arasında ilişkiye odaklanan çalışmalarda (Van Dick ve Wagner, 2002; Schaubroeck ve Jones, 2000; Brotheridge ve Lee, 2003; Haslam vd., 2004) özetle örgütsel özdeşleşmenin çalışanların iyi oluşunu teşvik ettiği ve iyi oluşu engelleyen stresi azalttığı şeklinde sonuçlar elde edilmiştir. Tüm bu sosyal kimlik kuramı ve görgül araştırma kanıtlarına dayanarak çalışmanın üçüncü hipotezi şu şekilde belirlenmiştir:

**H<sub>3</sub>:** Örgütsel özdeşleşme öznel iyi oluşun anlamlı bir yordayıcısıdır.

Bu çalışma için geliştirilen hipotezler özetlenmiş ve şekil 1'de gösterilmiştir. Fakat bu modelin en önemli özelliklerinden birisi, örgütsel özdeşleşmenin ÖTOS ile çalışanların

öznel iyi oluşu arasındaki ilişkide aracılık edeceği yönündeki ve sosyal kimlik teorisine dayanan hipotezdir. Bir başka deyişle, benlik saygısının örgütsel bağlama uyarlanması olan ÖTÖS'nin yatkınlık teorisi ve yayılma hipotezi gereği çalışanın iş dışındaki öznel iyi oluşa etkisinde sosyal kimlik teorisini temel alarak örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisinin olup olmadığı test edilecektir. Böylece ÖTÖS'nin öznel iyi oluşla ilişki göstereceği ve bu ilişkiyi örgütsel özdeşleşmenin artıracığı beklentisiyle bu aracılık süreci değerlendirilecektir. Dolayısıyla çalışmanın dördüncü ve son hipotezi şöyle oluşturulmuştur:

**H<sub>4</sub>:** Örgüt temelli özsaygının öznel iyi oluş üzerine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü bulunmaktadır.

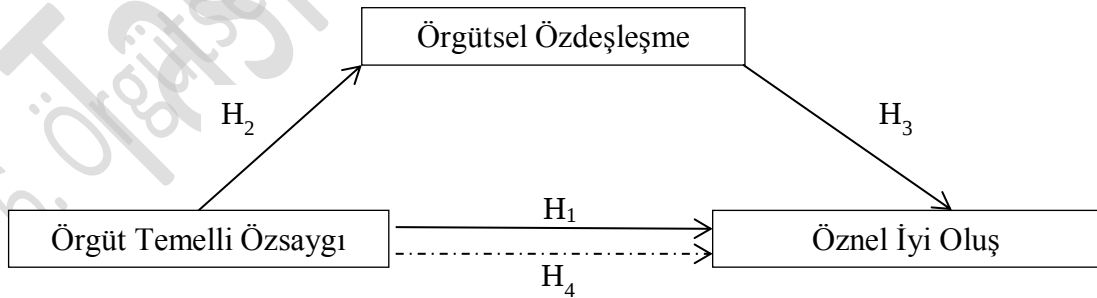
### 3. Araştırmanın Yöntemi

Bu başlık altında çalışmanın amacı, örnekleme, kullanılan ölçüm araçları, araştırma modeli ve hipotezlerine yer verilmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Modeli

Bu çalışmanın temel amacı mavi yakalı çalışanların, örgüt temelli özsaygı düzeylerinin öznel iyi oluşları üzerine etkisinde, örgütsel özdeşleşmenin ara değişken işlevinin araştırılmasıdır. Bu doğrultuda hazırlanan araştırma modeli aşağıda Şekil 1'de gösterilmiştir.

**Şekil 1: Araştırma Modeli**



#### 3.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini mavi yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Örneklem ise İstanbul'da metal sektöründe yer alan bir işletmenin çalışanlarından kolayda örneklem tekniğiyle seçilmiştir. Bu kapsamda 2018 yılı Mart ayı içerisinde işletme araştırmacılar tarafından



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

ziyaret edilmiş ve anket çalışması için gerekli izin alınmıştır. İşletmede, çalışmanın yapıldığı sırada 305 mavi yakalı çalışan görev yapmaktadır. Bu doğrultuda 305 anket formu çalışanlara dağıtılmış olup 240 adeti geri dönmüştür. 7 adet anket formu çeşitli sebeplerle uygun bulunmayıp analiz dışı bırakılmış ve toplam 233 geçerli anket ile analizler yapılmıştır.

Araştırmaya katılanların %10,8'i kadın ve %89,2'si erkektir. Katılımcıların %54,8'i evli olup %45,2'si ise bekârdır. Eğitim düzeyleri açısından katılımcılar değerlendirildiğinde ise, %31,3'ü ilköğretim, %57,3'ü lise, %9,3'ü ön lisans ve %2,2'si lisans mezunudur. Katılımcıların şu an çalıştıkları işletmede çalışma sürelerinin ortalaması  $5,37 \pm 5,20$  yıl, toplam çalışma tecrübeleri ortalaması ise  $10,25 \pm 7,20$  yıldır. Çalışanların yaş dağılımı 18 ila 61 arasında değişmekte olup katılımcıların yaş ortalaması ise  $29,66 \pm 6,89$  olarak tespit edilmiştir.

### 3.3. Ölçüm Araçları

Araştırmada veri toplamada anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket formu 3 ölçekten oluşmakta olup ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda sunulmuştur.

**Örgüt Temelli Özsaygı Ölçeği:** Pierce ve arkadaşları (1989) tarafından geliştirilen “Örgüt Temelli Özsaygı Ölçeği” toplam 10 maddeden ve tek boyuttan oluşmaktadır. 6'lı likert şeklinde tasarlanan (1= Hiç Katılmıyorum, 6= Tamamen Katılıyorum) ölçekte ters puanlanmış madde bulunmamaktadır. Ölçeğin Türkçeye uyarlaması Erden (2011) tarafından gerçekleştirilmiş olup ölçeğin iç tutarlılık katsayısı 0,93 olarak tespit edilmiştir. Bu araştırmada ise ölçeğin iç tutarlılık katsayısı 0,90 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi ile elde edilen uyum iyiliği değerleri ( $\chi^2/sd= 2.54$ ; GFI= .94; AGFI= .90; NFI= .97; NNFI= .97; CFI= .98; RMSEA= .080; SRMR= .046) tek boyutlu yapıyı doğrulamaktadır.

**Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği:** Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen ve Tüzün (2006) tarafından Türkçeye uyarlanan örgütsel özdeşleşme ölçeği, 6 madde ve tek boyuttan oluşan bir ölçektir. 5'li likert şeklinde tasarlanan (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) ölçekte ters puanlanmış madde bulunmamaktadır. Tüzün (2006) araştırmasında kullandığı ölçeğin iç tutarlılık katsayısını 0,78 olarak bildirmiştir. Bu araştırmada da ölçeğin iç tutarlılık katsayısı 0,78 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi ile elde edilen uyum iyiliği değerleri ( $\chi^2/sd= 1.73$ ; GFI= .98;



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

AGFI= .95; NFI= .98; NNFI= .98; CFI= .99; RMSEA= .056; SRMR= .035) tek boyutlu yapıyı doğrulamaktadır.

**Kişisel İyi Oluş İndeksi-Yetişkin Formu:** Bu form, Cummins (1997) tarafından geliştirilen Kapsamlı Yaşam Kalitesi Ölçeği'nden doğmuş olup, Cummins'in liderliğinde Uluslararası İyi Oluş Grubu (International Wellbeing Group) (2006) tarafından ölçeğin yetişkin formu geliştirilmiştir. 8 madde ve tek boyuttan oluşan ölçekte ters puanlanmış madde bulunmamaktadır. 11'li likert tipi (0= Hiç Memnun Değilim, 5= Karasızım, 10= Tamamen Memnunum) şeklinde puanlanan formun Türkçeye uyarlanması Meral (2014) tarafından gerçekleştirilmiştir. Meral ölçeğin iç tutarlılık katsayısını 0,86 olarak hesaplamıştır. Bu çalışmada ise ölçeğin iç tutarlılık katsayısı 0,85 olarak raporlanmıştır. Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi ile elde edilen uyum iyiliği değerleri ( $\chi^2/sd= 2.14$ ; GFI= .96; AGFI= .92; NFI= .97; NNFI= .98; CFI= .98; RMSEA= .070; SRMR= .040) tek boyutlu yapıyı doğrulamaktadır.

Yukarıda tanıtılan 3 ölçeğin uyum iyiliği değerleri ve içsel tutarlılık katsayıları incelendiğinde, tüm ölçeklerin yapısal olarak geçerli ve güvenilir ölçekler oldukları sonucuna varılmıştır.

## 4. Bulgular

Araştırmada ele alınan değişkenlere ait aritmetik ortalama ve çarpıklık/basıklık değerleri aşağıda Çizelge 1'de verilmiştir. Çizelge 1'de ayrıca değişkenler arası ilişkileri ortaya koymaya yönelik pearson korelasyon analizi sonuçları da görülebilir.

**Çizelge 1: Betimsel İstatistikler ve Değişkenler Arası İlişkiler**

| Değişkenler<br>(N= 233)     | $\bar{x}$ | SS   | Çarpıklık | Basıklık | 1      | 2      | 3     |
|-----------------------------|-----------|------|-----------|----------|--------|--------|-------|
| 1. Örgüt Temelli<br>Özsaygı | 4,65      | 0,92 | -,440     | -,555    | (,90)  |        |       |
| 2.Örgütsel Özdeşleşme       | 3,63      | 0,87 | -,639     | ,197     | ,353** | (,78)  |       |
| 3.Öznel İyi Oluş            | 7,15      | 1,76 | -,616     | ,403     | ,441** | ,318** | (,85) |

( $p<0,01$  için \*\*). Parantez içerisindeki değerler boyutların güvenilirlik katsayılarını göstermektedir.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Çizelge 1’den görüleceği üzere araştırma verileri normal dağılım göstermektedir. Morgan ve arkadaşlarına (2004: 49) göre, çarpıklık ve basıklık katsayılarının  $\pm 1$  aralığında değerler alması durumunda verilerin normal dağılım gösterdiği söylenebilir. Bu çalışmada da çarpıklık basıklık katsayıları bu değer aralıklarındadır. Çizelge 1’de değişkenlere ait aritmetik ortalama değerlerine de yer verilmiştir. Buna göre mavi yakalı çalışanların örgüt temelli özsaygı düzeyleri ( $4,65 \pm 0,92$ ) yüksek sayılabilecek bir seviyededir. Çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerine bakıldığında ise orta seviyenin biraz üzerinde bir ortalama değere ( $3,63 \pm 0,87$ ) sahip oldukları görülmektedir. Son olarak katılımcıların öznel iyi oluş düzeylerinin de yüksek sayılabilecek bir seviyede ( $7,15 \pm 1,76$ ) olduğu çizelge 1’den tespit edilmiştir. Çizelge 1’de ayrıca değişkenler arasında pozitif yönlü ve orta kuvvet seviyesinde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Değişkenler arasındaki tüm ilişkiler  $p < 0,01$  seviyesinde anlamlıdır. Değişkenler arasındaki en yüksek ilişki örgüt temelli özsaygı ile öznel iyi oluş arasındadır ( $r = ,441$ ;  $p < 0,01$ ). Yine örgüt temelli özsaygı ile örgütsel özdeşleşme arasında ( $r = ,353$ ;  $p < 0,01$ ), örgütsel özdeşleşme ile öznel iyi oluş arasında ( $r = ,318$ ;  $p < 0,01$ ) düzeyinde ilişkiler tespit edilmiştir.

Örgüt temelli özsaygı ile öznel iyi oluş arasındaki ilişkide, örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisi test etmek üzere Baron ve Kenny’nin (1986) dört aşamalı regresyon analizi yöntemi kullanılmıştır. Regresyon analizi SPSS programındaki PROCESS eklentisi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Aracılık etkisini ortaya koyabilmek için eklentideki 4. Model seçilmiştir. Analiz sonucu Çizelge 2’de verilmiştir.

**Çizelge 2: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Etkisine Ait Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

| Modeller ve Değişkenler | Örgütsel Özdeşleşme |         |              |         | Öznel İyi Oluş |         |                |         |
|-------------------------|---------------------|---------|--------------|---------|----------------|---------|----------------|---------|
|                         | Birinci Model       |         | İkinci Model |         | Üçüncü Model   |         | Dördüncü Model |         |
|                         | $\beta$             | t       | $\beta$      | t       | $\beta$        | t       | $\beta$        | t       |
| Örgüt Temelli Özsaygı   | 0,334               | 5,72*** | 0,844        | 7,47*** |                |         | 0,719          | 6,06*** |
| Örgütsel Özdeşleşme     |                     |         |              |         | 0,318          | 5,10*** | 0,375          | 2,99**  |
| R <sup>2</sup>          | 0,12                |         | 0,19         |         | 0,10           |         | 0,22           |         |
| F                       | 32,802***           |         | 55,918***    |         | 26,072***      |         | 33,416***      |         |

Not: \*\*\* p < 0,001; \*\*p<0,01 için). Tabloda yer alan katsayılar standardize edilmiş regresyon katsayılarıdır.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Çizelge 2 incelendiğinde, örgüt temelli özsaygının örgütsel özdeşleşme üzerinde ( $\beta=0,334$ ,  $p<0,001$ ) ve öznel iyi oluş üzerinde ( $\beta=0,844$ ,  $p<0,001$ ) pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda 1 ve 2 numaralı hipotezler kabul edilmiştir. Çizelge 2’de ayrıca, örgütsel özdeşleşmenin öznel iyi oluş üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi görülmüş ( $\beta=0,318$ ,  $p<0,001$ ) ve 3 numaralı hipotezde kabul edilmiştir. Çizelge 2’de son olarak, örgüt temelli özsaygı ve örgütsel özdeşleşme regresyon modeline aynı anda dâhil edildiğinde, örgüt temelli özsaygının öznel iyi oluş üzerindeki etkisi azalmış ( $\beta=0,844$ ,  $p<0,001$  değerinden  $\beta=0,719$ ,  $p<0,001$  değerine) fakat anlamlılık kaybolmamıştır. Literatürde belirtildiği üzere, X değişkeni (örgüt temelli özsaygı) ve Y değişkeni (öznel iyi oluş) arasındaki ilişki M değişkeni (örgütsel özdeşleşme) dâhil olduğunda sıfırdan farklı olmak kaydıyla azalış gösteriyorsa aracılık ilişkisinin var olduğu söylenebilir (Preacher ve Hayes, 2004). Bu sonuç uyarınca örgüt temelli özsaygı ile öznel iyi oluş arasındaki ilişkide, örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracılık etkisi gösterdiği düşünülmüştür. Hayes’in (2013) bootstrap yaklaşımına dayanan (5,000 örneklem) PROCESS bulguları, örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracılık etkisini doğrulamıştır (örgüt temelli özsaygının öznel iyi oluş üzerinde dolaylı etkisi;  $\beta=0,125$ ,  $SH=0,058$ , %95 düzeltilmiş güven aralığı  $CI=[0,03, 0,26]$ ). Tabi bunu söyleyebilmek için sobel testi yapmak gerekmektedir. Yapılan sobel testi sonucuna göre aracı modeldeki bu dolaylı etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $z=2,624$ ;  $p<0,01$ ). Elde edilen bu bulgular doğrultusunda örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracılık etkisi kesinleşmiş olup 4 numaralı hipotez kısmen desteklenmiştir.

## 5. Sonuç ve Tartışma

İlgili yazında çalışma veya işin insanların yaşamında baskın bir rol oynadığı, işleri yardımıyla insanların kendilerini, tecrübelerini, diğer kişilerle olan ilişkilerini, yaşam tarzını ve sağlıklı psikolojik fonksiyonlarını tanımladığı vurgulanmıştır. Bu yüzden ÖTÖS’nin örgütsel özdeşleşme ve psikolojik sağlık göstergesi olan iyi oluş üzerindeki muhtemel etkisini öne çıkarmanın önemli olduğu belirtilmiştir.

Çalışmanın amacını; metal sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin mavi yakalı çalışanlarında örgüt temelli öz-saygı (ÖTÖS) algısının örgütsel özdeşleşme ve öznel iyi oluşları üzerindeki etkisini belirlemek ve ikinci olarak ÖTÖS ile öznel iyi oluş





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

ilişkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünün bulunup bulunmadığını tespit etmek oluşturmıştır.

Yapılan analizler neticesinde çalışmanın birinci hipotezi doğrulanmıştır. Model sonuçlarına göre, ÖTÖS'nin çalışanların öznel iyi oluşları üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bir başka deyişle, mavi yakalı çalışanların bir örgüt üyesi olarak kendi kişisel yeterliliği ve değerliliği ile ilgili değerlendirmelerini yansıtan benlik saygısındaki 1 birimlik artış, onların öznel iyi oluşlarında 0,84 birim artışa yol açmıştır. Çalışmada elde edilen bu bulgu, önceki yıllarda yürütülen birçok çalışma bulgularıyla örtüşmektedir (Pierce ve Gradner, 2004; Widmer vd., 2012; Chapman ve Ishikawa, 2012; Pierce vd., 2016). Yine bu bulgu Staw ve Ross'un (1985: 470) "yatkınlık kuramı" varsayımlarını, Lambert'in (1990: 242) "yayılma hipotezi" etkisini ve Judge ve arkadaşlarının (2000: 248) "duygusal genelleme" etkisini doğrulamıştır. Tüm bu kuram ve etkilere göre; mavi yakalı çalışanlar sabit kişilik özelliği olarak örgüt ortamında kendilerini iyi ve değerli algılamışlar, bu algıyı onlar genel sağlık ve öznel iyi oluş alanına da aktarmışlar ve böylece kendilerinin ÖTÖS'nin yatkınlık özelliği sonucunda öznel iyi oluş düzeylerini olumlu biçimde yükseltmişlerdir.

Çalışmanın ikinci hipotezini test etmek amacıyla yapılan analiz sonuçları, ÖTÖS'nin örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı ve pozitif yönlü etkilediğini açığa çıkarmıştır. Daha spesifik olarak, mavi yakalı çalışanların örgüt temelli öz-saygısındaki 1 birimlik artış, onların organizasyonlarına ait olma ve onunla birliktelik algısında 0,33 birimlik artışa sebep olmuştur. Bu yöndeki bulgu önceden gerçekleştirilen birkaç çalışma sonuçlarıyla tutarlılık göstermiştir. Bu çalışma bulgularına göre, mavi yakalı çalışanların algıladığı ÖTÖS, organizasyon bağlamında onları değerli hissettirmiş ve benlik saygısı gereksinimlerini karşılamış, bunun sonucunda da bu çalışanlar daha güçlü bir örgütsel özdeşleşme hissetmişlerdir.

Çalışmanın üçüncü hipotezini test etmeye yönelik yürütülen analiz sonuçları, örgütsel özdeşleşmenin öznel iyi oluşu anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini göstermiştir. Bir başka deyişle, mavi yakalı çalışanların kendisi için örgütünün referans olduğuna veya öz-tanımlayıcı olduğuna inanma derecesindeki 1 birimlik artış, onların öznel iyi oluşlarında 0,31 birimlik artış sağlamıştır. Bu bulgu sosyal kimlik teorisi yaklaşımının örgütsel sağlık alanına uygulanabileceği, belli bir gruba veya bir örgüte üyelikte benlik sınıflandırmasının çalışanların iyi oluşuna etki edeceği sonucunu bulan araştırmalarla





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

(Steffens vd., 2017; Wegge vd., 2006) tutarlılık göstermiştir. Ayrıca bu bulgu, örgütsel özdeşleşmenin öznel iyi oluşun öncüllerinden biri olduğunu öne süren (Haslam vd., 2009; Jetten vd., 2012) ve örgütsel özdeşleşmenin çalışanların iyi oluşunu teşvik ettiğini ve iyi oluşu engelleyen strese karşı tampon görevi yaptığı sonucuna ulaşan çalışmalarla da (Van Dick ve Wagner, 2002; Schaubroeck ve Jones, 2000; Brotheridge ve Lee, 2003; Haslam vd., 2004) tutarlılık sergilemiştir.

Çalışmanın dördüncü hipotezini sınamada örgütsel özdeşleşmenin ÖTÖS ile öznel iyi oluş arasındaki aracılık etkisi analize tabi tutulmuştur. Yapılan analiz sonucunda örgütsel özdeşleşme, ÖTÖS ile öznel iyi oluş arasında kısmi aracılık etkisi göstermiştir. Bir başka ifadeyle, mavi yakalı çalışanların örgütsel rollere katılmak suretiyle o rolün gerekliliklerini karşılayabileceği yönündeki inancı, onların örgütüyle özdeşleşmesini artırmış, bu artış kısmen de olsa öznel iyi oluşlarını yükseltmiştir.

Her çalışma gibi bu çalışma da sınırlılıklara sahiptir. Öncelikle bu çalışma, incelenen tüm değişkenlerin aynı kişilerden ve tek bir zaman diliminde öz-bildirime bağlı olarak alınması neticesinde araştırmacının nedensel ilişkiyi (aracılık etkisi) değerlendirme yeterliliğini sınırlayan kesitsel bir tasarıma dayanmış ve ortak yöntem varyansına açık hale getirmiştir. İkincisi, çalışma örneklemini tek bir sektörde faaliyet gösteren tek bir işletmenin mavi yakalı çalışanları oluşturmuş ve bu durum kapsam sınırlılığını getirmiştir. Bu sınırlılıklar temelinde gelecek çalışmalarda deneysel-nedensel-zinciri tasarımları ve boylamsal tasarımlar kurgulanabilir. Kapsam sınırlılığını gidermek adına gelecek çalışmalar, farklı sektörlerdeki mavi yakalıları, beyaz yakalıları, kamu ve özel sektörde çalışan farklı unvanlara sahip, yetkinlik düzeyleri farklı kişilere uygun tasarlanabilir.

### Kaynakça

Anisman, H. (2014). *An introduction to stress and health*. London, England: Sage.

Ashforth, B. E. ve Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bartels, J., Pruyn, A., De Jong, M. ve Joustra, I. (2007). Multiple organizational identification levels and the impact of perceived external prestige and communication climate. *Journal of Organizational Behavior*, 28(2), 173-190.
- Bergami, M. ve Bagozzi, R. P. (2000). Self categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization. *British Journal of Social Psychology*, 39(4), 555-557.
- Bowling, N. A., Eschleman, K. J., Wang, Q., Kirkendall, C. ve Alarcon, G. (2010). A meta-analysis of the predictors and consequences of organization-based self-esteem. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 601-626.
- Brotheridge, C. M. ve Lee, R. T. (2003). Development and validation of the emotional labour scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 365-379.
- Campbell, J. D. (1990). Self-esteem and clarity of the self-concept. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(3), 538-549.
- Cummins, R. A. (1997). Comprehensive quality of life scale: Adult (ComQol-A5): manual. Burwood, Victoria: Centre for Australia-Asia Studies, Deakin University.
- Deci, E. L. ve Ryan, R. M. (2008). Hedonia, eudaimonia and well-being: An introduction. *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 1-11.
- Diener, E. (2009). Assessing subjective well-being: The multifaceted nature of happiness. İçinde E. Diener, W. Glatzer vd., (eds.), *Assessing Well-Being*, vol. 39 (ss. 25-66). Dordrecht: Springer.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. ve Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.
- Erden, N. S. (2011). Mediating effects of organization based self esteem on the relationship between organizational justice and organizational commitment.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.

- Gardner, D. G. ve Pierce, J. L. (1998). Self-esteem and self-efficacy within the organizational context: An empirical examination. *Group & Organization Management*, 23(1), 48-70.
- Garg, P. ve Rastogi, R. (2009). Effect of psychological well-being on organizational commitment of employees. *The Icfai University Journal of Organizational Behavior*, 8(2), 42-51.
- Gosh, S. K. (2016). Linking perceived organizational support to organizational identification: Role of organization based self-esteem. *Contemporary Management Research*, 12(2), 225-244.
- Haslam, S. A., Jetten, J., O'Brien, A. ve Jacobs, E. (2004). Social identity, social influence and reactions to potentially stressful tasks: Support for the self-categorization model of stress. *Human Resource Management Journal*, 20(1), 3-9.
- Haslam, S. A., Jetten, J., Postmes, T. ve Haslam, C. (2009). Social identity, health and well-being: An emerging agenda for applied psychology. *Applied Psychology*, 58(1), 1-23.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*, New York: Guilford Press.
- International Wellbeing Group (2006). *Personal well being index-adult*. Melbourne: Australian centre on quality of life, Deakin University.
- Jenkins, R. (2008). *Rethinking ethnicity: Arguments and explorations*. Second Edition, Thousand Oaks, California: Sage.
- Jetten, J., Schmitt, M. T., Branscombe, N. R. ve McKimmie, B. M. (2005). Suppressing the negative effect of devaluation on group identification and intragroup respect. *Journal of Experimental and Social Psychology*, 41(2), 205-215.
- Jetten, J., Haslam, C. ve Haslam, S. A. (2012). The case for a social identity analysis of health and well-being. İçinde J. Jetten, C. Haslam ve S.A. Haslam, *The Social Cure: Identity, Health and Well-Being*, (ss. 3-20), Hove: Psychology Press.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Jex, S. M. ve Elacqua, T. C. (1999). Self-esteem as a moderator: A comparison of global and organization-based measures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(1), 71-81.
- Keyes, C. L. M., Shmotkin, D. ve Ryff, C. D. (2002). Optimizing well-being: The empirical encounter of two traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 1007-1022.
- Kopperud, K. H. ve Vitters, J. (2008). Distinctions between hedonic and eudaimonic well-being: Results from a day reconstruction study among Norwegian jobholders. *The Journal of Positive Psychology*, 3(3), 174-181.
- Lambert, S. J. (1990). Processes linking work and family: A critical review and research agenda. *Human Relations*, 43(3), 239-257.
- Lee, J. (2003). An analysis of the antecedents of organization-based self-esteem in two Korean banks. *International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 1046-1066.
- Mael, F. A. ve Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behaviour*, 13(2), 103-123.
- Mael, F. A. ve Tetrick, L. E. (1992). Identifying organizational identification. *Educational and Psychological Measurement*, 52(4), 813-824.
- Mael, F. A. ve Ashforth, B. E. (1995). Loyal from day one: Biodata, organizational identification and turnover among newcomers. *Personnel Psychology*, 48(2), 309-333.
- Matsuda-Chapman, Y. ve Ishikawa, R. (2012). Organization-based self-esteem and employee well-being. *Stress Science Research*, 27, 40-48.
- Meral, B. F. (2014). Kişisel iyi oluş indeksi-yetişkin Türkçe formunun psikometrik özellikleri. *The Journal of Happiness & Well-Being*, 2(2), 119-131.
- Morgan, G. A., Leech, N. L., Gloeckner, G. W. ve Barret, K. C. (2004). *SPSS for introductory statistics: Use and interpretation*, Second Edition, London: Lawrance Erlbaum Associates.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L. ve Dunham, R. B. (1989). Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 32(3), 622-648.
- Pratt, M.G. (1998). To be or not to be: Central questions in organizational identification. İçinde D. Whetten and P. Godfrey (eds.), *identity in organizations: Developing theory through conversation*, (ss. 171-207). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Preacher, K. J. ve Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4), 717-731.
- Ringen, S. (1996). Households, goods and well-being. *Income and Wealth*, 42(4), 421-431.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069-1081.
- Schaubroeck, J. ve Jones, J. R. (2000). Antecedents of workplace emotional labor dimensions and moderators of their effects on physical symptoms. *Journal of Organizational Behavior*, 21(2), 163-183.
- Scott, S. G. ve Lane, R. V. (2000). A stakeholder approach to organizational identity. *Academy of Management Review*, 25(1), 43-62.
- Seligman, M. E. P. (2002). Positive psychology, positive prevention and positive therapy. İçinde C. R. Snyder ve S. Lopez (eds.), *Handbook of Positive Psychology*, (ss. 3-13). New York: Oxford University Press.
- Seligman, M. E. P., Steen, T. A., Park, N. ve Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: Empirical validation of interventions. *American Psychologist*, 60(5), 410-421.
- Smidts, A., Pruyn, A. T. H. ve Van Riel, C. B. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1051-1062.
- Staw, B. M. ve Ross, J. (1985). Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 70(3), 469-480.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Steffens, N. K., Haslam, S. A., Schuh, S. C., Jetten, J. ve van Dick, R. (2017). A meta-analytic review of social identification and health in organizational contexts. *Personality and Social Psychology Review*, 21(4), 303-335.
- Tajfel, H. ve Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. İçinde W. G. Austin ve S. Worchel (eds.), *The Social Psychology of Intergroup Relations* (ss. 33-47). Monterey: Brooks/Cole.
- Tang, R. L. ve Cayayan, P. L. T. (2016). Behavioral consequences of psychological contract breach: Examining the neutralizing effects of organization-based self-esteem. *Philippine Journal of Psychology*, 49(1), 1-18.
- Tüzün, K., İ. (2006). Örgütsel güven, örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi: Uygulamalı bir çalışma. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Tyler, T. R. ve Blader, S. L. (2001). Identifying and cooperative behavior in groups. *Group Processes & Intergroup Relations*, 4(3), 207-226.
- Van Dick, R. ve Wagner, U. (2002). Social identification among school teachers: Dimensions, foci and correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(2), 129-149.
- Wegge, J., Van Dick, R., Fisher, G. K., Wecking, C. ve Moltzen, K. (2006). Work motivation, organizational identification and well-being in call centre work. *Work & Stress*, 20(1), 60-83.
- Widmer, P. S., Semmer, N., Kalin, W., Jacobshagen, N. ve Meier, L. L. (2012). The ambivalence of challenge stressors: Time pressure associated with both negative and positive well-being. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 422-433.



## ÖĞRENİLMİŞ İHTİYAÇLAR BAĞLAMINDA TEMEL MOTİVASYON KAYNAKLARI, LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ VE İŞ ÇIKTILARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

**Dr. İnan ERYILMAZ**

*Kara Kuvvetleri Komutanlığı inaneryilmaz@gmail.com*

**Doç. Dr. Asena ALTIN GÜLOVA**

*Manisa Celal Bayar Üniversitesi asena.gulova@cbu.edu.tr*

### Özet

Bu çalışmada, çalışanların öğrenilmiş ihtiyaçlar bağlamında temel motivasyon kaynakları (başarı ihtiyacı, bağlanma ihtiyacı, güç ihtiyacı ve düşünme ihtiyacı) ile lider üye etkileşimi (LÜE) arasındaki ilişki araştırılmıştır. Ayrıca temel motivasyon kaynakları (TMK) ile LÜE'nin, iş çıktılarından olan iş tatmini ve iş performansı üzerine etkileri incelenmiştir. Bu bağlamda; Ankara, İzmir ve Malatya organize sanayi bölgelerinde çalışan beyaz yakalı 147 çalışana araştırma ölçeklerini içeren anket uygulanmış, SPSS ve AMOS programları ile ilgili analizler yapılmıştır. Analiz sonucunda TMK ile LÜE arasında istatistiksel açıdan pozitif ilişki bulgulanmıştır. Ayrıca TMK ve LÜE'nin iş tatminindeki değişimin %28'ini açıkladığı, TMK, LÜE ve iş tatminin ise iş performansındaki değişimin %53'ünü açıkladığı ve modeli en önemli katkısı TMK'nın sağladığı görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** *Motivasyon Kaynakları, lider-üye etkileşimi, iş tatmini, iş performansı*

### 1. Giriş

İşletmeler çalışanlarının daha mutlu ve esasında daha yüksek performansta çalışabilmeleri için birtakım uygulamalar ve/veya teşvikler geliştirmektedir. Ancak çalışanlara yapılan benzer uygulamalar her çalışanda aynı sonucu yaratmamaktadır. Bu durum, çalışan her bireyin ihtiyaçlarının birbirinden farklı olduğu gerçeği ile işletmeleri ve özelinde yöneticileri karşı karşıya getirmektedir. Örgütlerin etkinliği ve etkililiğindeki artışın, çalışanların işlerinden tatmin olması ve yüksek performans göstermesi gerçeğinden hareketle, yöneticilerin bireylerin ihtiyaç düzeylerini keşfetmeleri ve bu ihtiyaçlar bağlamında gerekli önlemleri almalarının gerekliliği ortaya çıkmaktadır.





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Bu araştırma çalışanların öğrenilmiş ihtiyaçlar bağlamında temel motivasyon kaynaklarının (TMK) ulusal yazında ilk defa geliştirilen bir ölçek vasıtasıyla (Antalyalı ve Bolat, 2017) değerlendirmeyi ve sonrasında farklı motivasyon düzeylerine sahip çalışanların, lider ile olan etkileşimlerini (LÜE) incelemeyi amaçlamaktadır. Ayrıca bir bütün olarak LÜE'nin iş tatmini ve iş performansı ile olan varsayılan doğrusal ilişkisini, çalışanların motivasyon kaynakları bağlamında değerlendirmeyi hedeflemektedir. Bu araştırmanın LÜE'nin öncülleri üzerine yapılan az sayıda araştırmaya katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Dahası motivasyon kaynaklarını ulusal yazında ilk defa geliştirilen bir ölçek vasıtasıyla araştırmanın, ölçeğin yönetim ve organizasyon yazınında kullanılması adına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Temel Motivasyon Kaynakları

Motivasyon kuramları literatürde ihtiyaç (ör. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, Alderfer'in E.R.G. kuramı, Herzberg'in iki faktör kuramı, McClelland'ın ihtiyaçlar kuramı) ve süreç kuramları (ör. Beklenti kuramı, Locke amaç saptama kuramı, atfetme kuramı, Adams'ın adalet ve eşitlik kuramı) olarak iki kısımda incelenmektedir. İhtiyaç kuramları, yönetim ve organizasyon yazınında sıklıkla ele alınmakta ancak McClelland'ın (1961, 1985) bireysel farklılıklar üzerine inşa edilen kuramı haricinde ihtiyaç kurumlarının birçoğu gereksinimleri genel olarak sınıflandırmaktadır.

McClelland (1985) ihtiyaçlar kuramında, bireyin çeşitli gereksinim düzeylerine dayanarak motive olduğunu belirtmektedir. Davranış ve tutumları etkileyen bu gereksinimleri ise üçe ayırarak incelemektedir. **Başarı ihtiyacı** (the need for achievement), bireyin yüksek standartlarda başarı elde etmesi için çabalamasını ve kendi kendini aşma arzusu tanımlamaktadır. Başarı ihtiyacı yüksek bireyler daha fazla performans göstermek istemektedirler (McClelland, 1985: 238-246). Sorumluluk almaya yatkın bu bireyler performansları için sık sık geri bildirim almayı arzularlar. Bunlara ek olarak başarı ihtiyacı yüksek olan bireyler, başarıya ulaşmak için gerekli fırsatları değerlendirme eğilimindedir (Treadway vd., 2005: 238-239).

**Bağlanma ihtiyacı** (the need for affiliation) bireyin sıcak ve samimi ilişkiler ile yakın arkadaşlıklar kurma isteğini tanımlamaktadır (McClelland, 1985: 348). İlişkilere değer veren, hassas ve çatışmadan kaçınmacı olan bağlanma ihtiyacı yüksek bireyler, negatif



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

geri bildirim vermeye yatkın olmamaları nedeniyle etkin liderlik konusunda problem yaşayabilmektedir (George vd., 2012: 52).

**Güç ihtiyacı** (the need for power) bireyin başkalarına etki etme isteğini tanımlamaktadır (McClelland, 1985: 269). Başkaları üzerinde duygusal ve davranışsal etki kurmak isteyen güç ihtiyacı yüksek bireyler, bu maksatla ikna etme ve zaman zaman otoriter davranış kalıpları sergileme eğilimindedir. Güç ihtiyacı yüksek bireyler yüksek kademelerde olmayı istemekte bu amaç doğrultusunda gerekli ilişki ağını geliştirmeye ve kritik yerlere ulaşmaya çalışmaktadır (George, vd., 2012: 52). McClelland'ın üçlü sınıflandırmasına ek olarak TMK ölçeğine dahil edilen bir diğer gereksinim ise **düşünme ihtiyacıdır** (the need for cognition). Düşünme ihtiyacı, düşünce gerektiren farklı iş ve ortamlarda keyif almakla ilgilidir (Cacioppo ve Petty, 1982: 116). Düşünme ihtiyacı yüksek olan bireyler bir nedene bağlı olmadan düşüncenin kendisinden tatmin olurken, düşük olanlar nedene ve çevresel etkilere bağlı olarak düşünmeyi tercih etmektedirler.

### 2.2. Lider Üye Etkileşimi

Lider-üye etkileşimi (LÜE) kuramı, yönetici ve çalışanlar (lider ve üyeler) arasında sosyal etkileşim temelinde gelişen ilişkilere yönelik bir liderlik modelidir (Deluga, 1994). Kuram, liderin her bir takipçisine ayrı ve özel bir davranış sergilediğini ifade etmektedir. LÜE kuramına göre, liderin farklı nedenlerden ötürü daha çok ilgisini çeken ve lider tarafından güvenilen, özel imtiyazlara sahip grup “iç grup, yakın grup”; bunların dışında kalanlar ise “dış grup, uzak grup” olarak isimlendirilmektedir (Dienesch ve Liden, 1986: 622).

Lider ve üye arasında gerçekleşen ilişki sadece lider tarafından şekillenmemektedir. Çalışan birtakım özellikleri ile karşılıklı etkileşime dahil olmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986: 620). Bu durum neden bazı çalışanların aynı performans göstermesine rağmen diğerlerine kıyasla liderlerine yakın olmalarının nedenini açıklamak adına önemlidir. Bu konuda kapsamlı ilk çalışmayı yapan Harris vd. (2007) çalışanın kişilik özellikleri (kontrol odağı, güç ihtiyacı, öz saygı) ve öz yeterlilikleri (Murphy ve Ensher 1999) ile lider üye etkileşimi kalitesini arasında istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu bir ilişki tespit etmiştir. Lider üye öncülü üzerine yapılan başka bir çalışmada da içsel motivasyon kaynakları ile LÜE arasında olumlu ilişki bulgulanmıştır (Leonardo vd., 1999; Barbuto ve Gifford, 2012) İlgili literatürden hareketle;



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

**Hipotez 1.** Çalışanların temel motivasyon kaynakları, lider üye etkileşimi kalitesiyle olumlu ilişkilidir.

### 2.3. İş Tatmini ve İş Performansı

İş tatmini, kendini geliştirme imkanları, çalışma koşulları, ücret, iş ve sosyal çevre gibi değişkenler açısından çalışanların işlerine ilişkin memnuniyet durumu olarak ifade edilmektedir (Çetin ve Basım, 2011: 84). İşe karşı geliştirilen olumlu duygu olarak özetlenen iş tatmini, LÜE'ye benzer şekilde sosyal mübadeleden ve lider ve üye arasında gelişen karşılıklılık normundan destek bulmaktadır. Bu nedenle LÜE ile iş tatmini arasındaki ilişki sıklıkla araştırılmıştır. Scandura ve Greaen (1984), Epitropaki ve Martin (2005), Pellegrini, vd. (2010) araştırmaları neticesinde, lider-üye arasındaki etkileşimin kalitesi ile iş tatmini arasında olumlu ilişki olduğu raporlanmıştır.

Araştırmanın bir diğer değişkeni olan iş performansı ise görev ve bağlamsal performansın bir bileşeni olarak, bireylerin örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere ortaya koyduğu çabayı ifade etmektedir (Bağcı, 2014). Görev performansı işle ilgili biçimsel sorumlulukları, bağlamsal performans ise iş tanımlarında yer almayan rol ötesi davranışları ifade etmektedir (Motowidlo vd., 1997; Jawahar ve Carr, 2007). Lider üye etkileşiminin kalitesi ve iş çıktıları üzerine yapılan araştırmalarda özellikle iç grupta yer alanların daha yüksek iş performansına sahip oldukları, işe karşı daha olumlu tutumlar sergiledikleri bulgulanmıştır (Gerstner ve Day, 1997; Erdoğan ve Enders, 2007; Moss, vd., 2009; Özutku ve Cevrioğlu, 2011). İlgili literatürden hareketle;

**Hipotez 2.** Çalışanların temel motivasyon kaynakları ve lider üye etkileşimi kalitesi iş tatminin bir yordayıcısıdır.

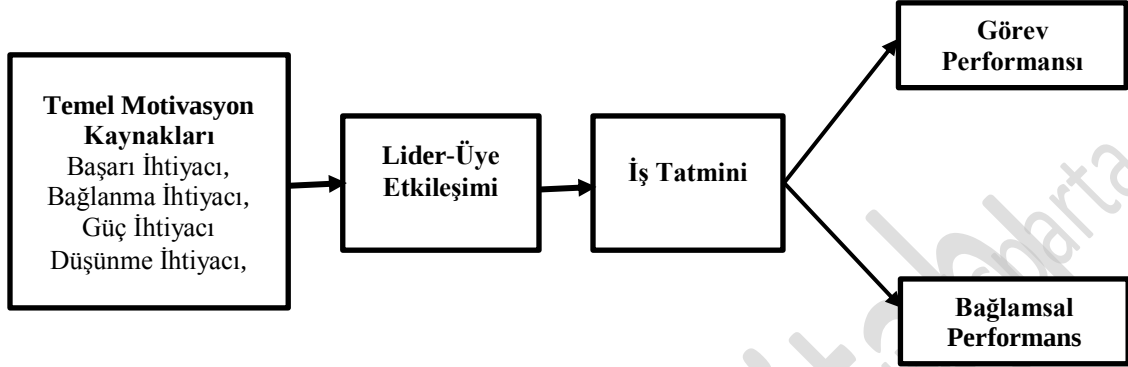
**Hipotez 3.** Çalışanların temel motivasyon kaynakları, lider üye etkileşimi ve iş tatmini iş performansının bir yordayıcısıdır.

### 3. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmanın temel varsayımı, çalışanın öğrenilmiş ihtiyaçlar bağlamında temel motivasyon kaynakları düzeyinin lideri ile olan etkileşim kalitesi ile ilişkili olduğudur. Ayrıca araştırma literatürde sıklıkla kurulan lider üye etkileşimi-iş çıktıları doğrusal ilişkisini bireyin motivasyon kaynakları bağlamında değerlendirmesi açısından da keşfedici bir nitelik taşımaktadır.

#### 3.1. Araştırma Modeli

Araştırma hipotezleri ve ilgili literatürden hareketle araştırma modeli Şekil 1 de görülmektedir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Bu amaç doğrultusunda kolayda örneklemi yöntemi kullanarak, İzmir, Manisa ve Malatya illerinde organize sanayi bölgelerinde çalışan 164 beyaz yakalı çalışanı ulaşılmış, yanlış ve eksik doldurulan 17 anket çıkartılarak 147 katılımcı üzerinden soru formu ve ölçeklerin olduğu anketler değerlendirilmiştir.

Araştırmaya dahil edilen beyaz yakalı çalışanların 63'ü kadın ve 84'ü erkektir. Katılımcıların 121'i üniversite mezunudur. Katılımcıların ortalama yaşı 32, ortalama iş tecrübeleri 7,4 yıl ve mevcut işyerlerinde ortalama çalışma süreleri ise 4,2 yıldır.

### 3.3. Ölçüm Araçları

Anket yönteminin temel alındığı araştırmada katılımcılara, temel motivasyon kaynakları, lider-üye etkileşimi, iş tatmini ve iş performansı ölçekleri ve demografik değişkenleri içeren soru formu yöneltilmiştir. Toplanan veriler SPSS ve AMOS bilgisayar programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Çalışanların temel motivasyon kaynaklarını ölçmek için Antalyalı ve Bolat (2017) tarafından geliştirilen 24 maddelik temel motivasyon kaynakları ölçeği kullanılmıştır. Dört boyutlu olarak geliştirilen ölçeğin yapıya ilişkin uyum iyiliği değerleri ise,  $\chi^2/sd=2,912$ ,  $RMSEA=0,077$ ,  $CFI=0,895$ ,  $AGFI=0,871$  olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin alt boyutlarının iç tutarlılık katsayıları ise başarı ihtiyacı 0,81, bağlanma ihtiyacı 0,74, güç ihtiyacı 0,82 ve düşünme ihtiyacı 0,75 olarak güvenilir aralıkta bulunmuştur.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Lider üye etkileşiminin niteliğini belirlemek için Liden ve Maslyn'in (1998) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye Baş vd. (2010) tarafından uyarlanan 12 maddelik ölçek kullanılmıştır. Yapıya ilişkin uyum iyiliği değerleri  $\chi^2/sd=2,114$ , RMSEA =0,061, CFI=0,905, AGFI=0,901 olarak uyumlu bulunmuştur. Ölçeğin iç tutarlılık katsayısı ise 0,95 olarak güvenilir bulunmuştur.

Bireyin genel iş tatminini ölçmek için Hackman ve Oldham'ın (1980) iş özellikleri anketinden uyarlanan, Türkçe'ye Basım ve Şeşen (2009) tarafından kazandırılan tek boyutlu 5 maddelik ölçek kullanılmıştır. Yapıya ilişkin uyum iyiliği değerleri  $\chi^2/sd=3,107$ , RMSEA =0,055, CFI=0,945, AGFI=0,907 olarak uyumlu bulunmuştur. Ölçeğin iç tutarlılık katsayısı ise 0,90 olarak güvenilir bulunmuştur.

Çalışanların görev ve bağlamsal performansını ölçmek için Karakurum (2005) tarafından uyarlanan 11 maddelik iş performansı ölçeği kullanılmıştır. İki faktörlü yapıya ilişkin uyum iyiliği değerleri ise  $\chi^2/sd=2,825$ , RMSEA=0,074, CFI= 0,932, AGFI= 0,889'dur. Ölçeğin iç tutarlılık katsayısı ise görev performansı için 0,83, bağlamsal performans için 0,77 olarak güvenilir aralıkta bulunmuştur. Tüm ölçeklerde ifadeler katılım 5'li Likert ölçeği ile (1-Hiç Katılmıyorum'dan 5-Tamamen Katılıyorum'a doğru) derecelendirilmiştir.

### 4. Bulgular

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon tablosu, ölçek ortalamaları, standart sapmalar ve iç tutarlılık katsayıları Tablo 1'de yer almaktadır.

**Tablo 1: Araştırma Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Değerleri**

| Değişkenler (N=147)     | Ort. | SS   | 1      | 2      | 3      | 4      | 5      | 6      | 7      | 8      |
|-------------------------|------|------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1. Başarı İhtiyacı      | 3,57 | 0,77 | (0,81) |        |        |        |        |        |        |        |
| 2. Bağlanma İhtiyacı    | 3,95 | 0,62 | ,352** | (0,74) |        |        |        |        |        |        |
| 3. Güç İhtiyacı         | 3,25 | 0,76 | ,190*  | ,278** | (0,82) |        |        |        |        |        |
| 4. Düşünme İhtiyacı     | 3,62 | 0,60 | ,372** | ,365** | ,484** | (0,75) |        |        |        |        |
| 5. LÜE                  | 3,04 | 0,95 | ,214*  | ,321** | ,258** | ,408** | (0,95) |        |        |        |
| 6. İş Tatmini           | 3,39 | 0,97 | ,227*  | ,220*  | ,098   | ,266** | ,437** | (0,90) |        |        |
| 7. Bağlamsal Performans | 3,67 | 0,68 | ,305** | ,279** | ,049   | ,246** | ,595** | ,512** | (0,83) |        |
| 8. Görev Performansı    | 3,76 | 0,57 | ,579** | ,359** | ,172   | ,401** | ,335** | ,414** | ,528** | (0,77) |

\*p<0,05, \*\*p<0,01, Parantez içi değerler iç tutarlılık katsayılarıdır.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Korelasyon analizi bulgularına göre; çalışanların temel motivasyon kaynakları olan başarı ihtiyacı ( $r=0,214$ ,  $p<0,05$ ), bağlanma ihtiyacı ( $r=0,321$ ,  $p<0,01$ ), güç ihtiyacı ( $r=,258$ ,  $p<0,01$ ) ve düşünme ihtiyacı ( $r=0,408$ ,  $p<0,01$ ) ile LÜE arasında pozitif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler görülmektedir. Ayrıca LÜE ile iş tatmini arasında ( $r=0,437$ ,  $p<0,01$ ), LÜE ile bağlamsal performans arasında ( $r=0,595$ ,  $p<0,01$ ) ve LÜE ile görev performansı arasında ( $r=0,335$ ,  $p<0,01$ ) pozitif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler görülmektedir. Buna göre, öğrenilmiş ihtiyaçlar bağlamında temel motivasyon kaynakları ile lider üye etkileşimi arasında ilişki olduğunu iddia eden **H1 kabul** edilmiştir.

Araştırmanın H2 ve H3 hipotezlerini test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 2’de görülmektedir.

**Tablo 1: Araştırma Değişkenlerine İlişkin Regresyon Değerleri**

| Bağımlı Değişken     | Adım | Bağımsız Değişken | Beta  | t     | p    | F      | Model (p) | R    | R <sup>2</sup> |
|----------------------|------|-------------------|-------|-------|------|--------|-----------|------|----------------|
| İş Tatmini           | 1    | Başarı İhtiyacı   | ,156  | 2,337 | ,021 |        |           |      |                |
|                      | 1    | Bağlanma İhtiyacı | ,153  | 1,798 | ,047 | 2,652  | ,037      | ,287 | ,051           |
|                      | 1    | Güç İhtiyacı      | -,092 | -,902 | ,117 |        |           |      |                |
|                      | 1    | Düşünme İhtiyacı  | ,146  | 1,126 | ,122 |        |           |      |                |
|                      | 2    | LÜE               | ,432  | 5,254 | ,000 | 8,121  | ,000      | ,508 | ,258           |
| Bağlamsal Performans | 1    | Başarı İhtiyacı   | ,231  | 3,174 | ,002 |        |           |      |                |
|                      | 1    | Bağlanma İhtiyacı | ,211  | 2,264 | ,049 | 6,602  | ,000      | ,428 | ,183           |
|                      | 1    | Güç İhtiyacı      | ,197  | 2,678 | ,048 |        |           |      |                |
|                      | 1    | Düşünme İhtiyacı  | ,075  | ,933  | ,353 |        |           |      |                |
|                      | 2    | LÜE               | ,487  | 6,671 | ,000 | 23,161 | ,000      | ,705 | ,497           |
|                      | 3    | İş Tatmini        | ,214  | 2,896 | ,005 | 21,918 | ,000      | ,729 | ,531           |
| Görev Performansı    | 1    | Başarı İhtiyacı   | ,369  | 6,217 | ,000 |        |           |      |                |
|                      | 1    | Bağlanma İhtiyacı | ,188  | 3,177 | ,041 | 18,856 | ,000      | ,624 | ,390           |
|                      | 1    | Güç İhtiyacı      | -,021 | -,282 | ,779 |        |           |      |                |
|                      | 1    | Düşünme İhtiyacı  | ,129  | 1,153 | ,123 |        |           |      |                |
|                      | 2    | LÜE               | ,233  | 3,078 | ,003 | 21,336 | ,000      | ,691 | ,477           |
|                      | 3    | İş Tatmini        | ,167  | 2,180 | ,031 | 19,142 | ,000      | ,705 | ,498           |

İş tatmini bağımlı değişken, TMK ve LÜE bağımsız değişken alınarak hiyerarşik regresyon analiz yapılmıştır. Analiz sonucuna göre bir bütün olarak model iş tatminindeki değişimin %25,8’ini açıklamaktadır ( $p < ,05$ ). Modeli istatistiksel açıdan anlamlı katkıyı sırasıyla LÜE ( $\beta = ,432$   $p < ,001$ ), başarı ihtiyacı ( $\beta = ,156$   $p < ,05$ ) ve bağlanma ihtiyacı ( $\beta = ,153$   $p < ,05$ ) yapmıştır. İstatistiksel bulgular ışığında **H2 kabul** edilmiştir.

Bağlamsal performans bağımlı, TMK, LÜE ve iş tatmini bağımsız değişken alınarak hiyerarşik regresyon analizi yinelenmiştir. Analiz sonucuna göre model, bağlamsal





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

performanstaki değişimin %53,1'ini açıklamaktadır ( $p < ,001$ ). Modele istatistiksel açıdan anlamlı katkıyı sırasıyla LÜE ( $\beta = ,487$   $p < ,001$ ), başarı ihtiyacı ( $\beta = ,231$   $p < ,01$ ), iş tatmini ( $\beta = ,214$   $p < ,01$ ), bağlanma ihtiyacı ( $\beta = ,211$   $p < ,05$ ) ve güç ihtiyacı ( $\beta = ,197$   $p < ,05$ ), yapmıştır.

Görev performansı bağımlı değişken, TMK, LÜE ve iş tatmini bağımsız değişken alınarak hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucuna göre model, görev performansındaki değişimin %49,8'ini açıklamaktadır ( $p < ,001$ ). Modele istatistiksel açıdan anlamlı katkıyı sırasıyla başarı ihtiyacı ( $\beta = ,369$   $p < ,01$ ), LÜE ( $\beta = ,233$   $p < ,01$ ), bağlanma ihtiyacı ( $\beta = ,188$   $p < ,01$ ), iş tatmini ( $\beta = ,167$   $p < ,01$ ) ve düşünme ihtiyacı ( $\beta = ,129$   $p < ,01$ ) sağlamıştır. İstatistiksel bulgular ışığında **H3 kabul** edilmiştir.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Araştırmanın bulgularına göre katılımcıların gereksinim duyduğu motivasyon kaynakları sırasıyla bağlanma ihtiyacı, düşünme ihtiyacı, başarı ihtiyacı ve güç ihtiyacıdır. Buna göre beyaz yakalı katılımcılar çalışma alanlarında daha sıcak ve samimi ilişkilere gereksinim duymaktadır. Bu durum bağlanma ihtiyacı yüksek çalışanların diğer çalışan ve yöneticilerle iyi ilişkiler kurmasına, uyumlu ve samimi gözükmeye çalışmasına neden olmaktadır.

Çalışma bulgularına göre öğrenilmiş ihtiyaçlar bağlamında motivasyon kaynakları arasında düşünme ihtiyacı yüksek olan çalışanlar, diğer motivasyon kaynaklarına öne çıkan çalışanlara kıyasla daha yüksek (kaliteli) lider etkileşimi içerisindedir. Bilişsel çabaya önem veren öğrenme hevesli bireyler olarak tanımlanan düşünce ihtiyacına sahip çalışanlar, bilgiyi arayıp bulmayı ve derinlemesine araştırmayı sevmektedirler. Bu durum liderlerin düşünce ihtiyacı yüksek bireylere güven duymasına ve kritik işlerde görev vermesine yardımcı olabilmektedir. Pett vd. (2009) çalışmasında bu duruma benzer şekilde düşünme ihtiyacı yüksek olan bireylerin, tutum ve ikna ile kişilerarası ilişkilerde başarılı olduğu sonucu bulgulanmıştır.

Yüksek LÜE'nin iş tatmini ve iş performansını artırdığı birçok çalışmada raporlanmıştır. Ancak TMK ile birlikte iş tatmini ve performansını yordayan değişkenlere bakıldığında, başarı ihtiyacının LÜE'den daha fazla görev performansını etkilediği görülmüştür. Dahası bağlamsal performansı yordayan modelde LÜE'den sonra modele en fazla katkı sunan değişken başarı ihtiyacıdır.





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Sonuç olarak TMK, ölçeği geliştiren yazarların da belirttiği üzere yönetim organizasyon yazınında ihmal edilmiş bir boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır. Bu anlamda araştırma ölçeğinin alana tanıtılması ve olası örgütsel değişkenlerle doğrudan, düzenleyici ve aracı etkileşimlerini görmek adına önem taşımaktadır. Ayrıca sonraki araştırmalarda çalışanların ihtiyaçlarını tam olarak bilemeden performans düzeylerinin yönetilmeyeceğinden hareketle, TMK'nın örgütsel performansı yordadığı varsayılan başka örgütsel değişkenlerle ele alınmasının yazına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

### Kaynakça

- Antalyalı, Ö. L. ve Bolat, Ö. (2017). Öğrenilmiş İhtiyaçlar Bağlamında Temel Motivasyon Kaynakları (TMK) Ölçeğinin Geliştirilmesi, Güvenilirlik ve Geçerlik Analizi, *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(17), 83-114.
- Bağcı, Z. (2014). Çalışanların İş Doyumunun Görev ve Bağlamsal Performansları Üzerindeki Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 24, 58-72.
- Barbuto, J. E. ve Gifford, G.T. (2012). Motivation and Leader-member Exchange: Evidence Counter to Similarity Attraction Theory. *International Journal of Leadership Studies*, 7(1), 18-28.
- Baş, T., Keskin, N. ve Mert, İ. S. (2010). Lider Üye Etkileşimi Modeli ve Ölçme Aracının Türkçe 'de Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi. *Ege Akademik Bakış*, 10(3), 1013-1039.
- Cacioppo, J. T. ve Petty, R. E. (1982). The Need for Cognition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42(1), 116-131.
- Çetin, F. ve Basım, H.N. (2011). Psikolojik Dayanıklılığın İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarındaki Rolü. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(3), 79-94.
- Deluga, R. J. (1994). Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(4), 315-326.
- Dienesch, R. M. ve Liden, R. C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Epitropaki, O. ve Martin, R. (2005). From Ideal To Real: A Longitudinal Study of the Role of Implicit Leadership Theories on Leader-Member Exchanges and Employee Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 659-676.
- Erdogan, B. ve Enders, J. (2007). Support from the Top: Supervisors' Perceived Organizational Support as a Moderator of Leader-member Exchange to Satisfaction and Performance Relationships. *Journal of Applied Psychology*, 92, 321-330.
- George, J. M., Jones, G. R. ve Sharbrough, W. C. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior* (6 b.). New Jersey: Prentice Hall.
- Gerstner C. R. ve Day, D. V. (1997). Meta-analytic Review of Leader-member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Addison-Wesley Publishing Company Reading. California: Massachusetts.
- Harris, K. J., Harris, R. B. ve Eplion, D. M. (2007). Personality, Leader-Member Exchanges, and Work Outcomes. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 8(2), 92-107.
- Jawahar, I.M. ve Carr D. (2007). Conscientiousness and Contextual Performance: The Compensatory Effects of Perceived Organizational Support and Leader-member Exchange. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 330-349.
- Karakurum, M. (2005). The Effects of Person-Organization Fit Employee Job Satisfaction, Performance and Organizational Commitment in a Turkish Public Organization. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- Leonard, N. H., Beauvais, L. L. ve Scholl, R. W. (1999). Work Motivation: The Incorporation of Self Concept-Based Processes. *Human Relations*, 52, 969-998.
- Liden, R.C. ve Maslyn, J.M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- McClelland, D. C. (1985). *Human motivation*. Glenview, IL: Scott Foresman.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Moss S.E., Sanchez J.I., Brumbaugh A.M. ve Borkowski N. (2009). The Mediating Role of Feedback Avoidance Behavior in the LMX-Performance Relationship. *Group and Organization Management*, 34(6), 645-664.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C. ve Schmit, M. J. (1997). A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance. *Human Performance*, 10, 71-83.
- Murphy, S. E. ve Ensher, E. A. (1999). The Effects of Leader and Subordinate Characteristics in the Development of Leader-member Exchange Quality. *Journal of Applied Social Psychology*, 29(7), 1371-1394.
- Özutku, H. A. ve Cevrioğlu, E. (2011). Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici Ast Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 193-210.
- Pellegrini, E.K., Scandura, T.A. ve Jayaraman, V. (2010). Cross-Cultural Generalizability of Paternalistic Leadership: An Expansion of Leader-Member Exchange Theory. *Group and Organization Management*, 35(4), 391-420.
- Petty, R. E., Brinol, P., Loersch, C. ve McCaslin, M. J. (2009). The Need for Cognition. *Handbook of Individual Differences in Social Behavior*, Guilford Press.
- Scandura, T.A. ve Graen, G. (1984). Moderating Effects of Initial Leader-Member Exchange Status on the Effects of a Leadership Intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69, 428-436.
- Treadway, D. C., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J. ve Ferris, G. R. (2005). Political Will, Political Skill, and Political Behavior. *Organizational Behavior*, 26, 229-245.



## ÖRGÜTSEL VE SOSYAL DESTEK İLE DUYGUSAL ZEKANIN İŞ VE YAŞAM TATMİNİ ÜZERİNE ETKİLERİ

**Dr. Öğr. Üyesi Mihriban CİNDİLOĞLU DEMİRER**

*Hitit Üniversitesi, [mihribancindiloglu@hitit.edu.tr](mailto:mihribancindiloglu@hitit.edu.tr)*

**Doç. Dr. Sema POLATCI**

*Gaziosmanpaşa Üniversitesi, [sema.polatci@gop.edu.tr](mailto:sema.polatci@gop.edu.tr)*

### Özet

Bu çalışmanın amacı, algılanan örgütsel destek, algılanan sosyal destek ve duygusal zekanın iş tatmini ve yaşam tatmini üzerindeki etkilerini belirlemektir. Araştırmanın örneklemini, Çorum ilinde bankacılık sektöründe çalışan toplam 223 banka çalışanı oluşturmaktadır. Veriler anket yolu ile toplanmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde, algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve yaşam tatmini üzerinde pozitif etkisi olduğu belirlenmiştir. Algılanan sosyal destek ile duygusal zekanın iş tatmini ve yaşam tatmini üzerinde etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar ışığında öneriler geliştirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** *Algılanan Örgütsel Destek, Algılanan Sosyal Destek, Duygusal Zeka, İş Tatmini, Yaşam Tatmini*

### 1.Giriş

Bankalar önemli finans kuruluşlardır, sayıları oldukça fazladır. Sektörün önemli derece istihdam sağladığı, unvan ve kariyer olanaklarının varlığı gibi cezbedici şartlarının olduğu bilinmektedir. Çalışanlarına toplumsal anlamda önem verilen bir sektör olduğunu söylemek mümkündür. Ancak çalışanlar için bir takım zorlukları da bünyesinde barındırmaktadır. Bankacılık sektöründe para, zaman, belirsiz mesai saatleri gibi stresli, yoğun çalışma koşulları çalışanları olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Çalışanları bu olumsuz koşullarda tatmin etmek önemli olduğu kadar da zordur. Olumsuz koşullar beraberinde olumsuz sonuçları getirmektedir. Bu çalışma bankacılık sektöründe psikolojik ve sosyal değişkenler ile ilgili sonuçlar elde etmemize yarar sağlayacaktır. Çalışmanın değişkenleri ve uygulandığı sektör açısından önem arz ettiği



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

düşünülmektedir. Çalışmanın amacı, bankacılık sektörü çalışanlarının algıladıkları örgütsel ve sosyal destek ile duygusal zekanın iş ve yaşam tatminleri üzerindeki etkisini belirlemektir. Araştırmanın hem uygulayıcılara hem de çalışanlara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## **2. Kuramsal Çerçeve**

### **2.1. İş Tatmini ve Yaşam Tatmini**

İş tatmini kavramı, Elton Mayo ve Hawthorne çalışmasındaki meslektaşları tarafından Chicago Western Electric Company’de geliştirilmiştir. Çalışma 1920’lerin sonunda ve 1930’ların başında gerçekleştirilmiştir (Robbins, vd., 2003). Örgütsel davranış çalışmaları arasında önem arz eden ve üzerinde çok fazla çalışma yapılan kavramlardan birisi iş tatminidir. İş tatmini, çalışanların işlerini sevme derecesi ya da çalışanın kendi işine yönelik genel tutumudur (Spector, 1997: ııv). İş tatmini çalışanların yaptıkları işi olumlu ve keyif verici bir duygu olarak değerlendirmesinin bir sonucu olarak tanımlanmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2011: 114). Literatürde bankacılık sektöründe iş tatmini ile ilgili çalışmalara rastlamak mümkündür (Sekaran, 1989; Kozarevic, vd., 2014; Börk ve Orhan, 2015; Emhan vd. 2015; Evirgen vd. 2016)

Yaşam tatmini kavramı ilk kez 1961 yılında Neugarten ve arkadaşları tarafından “Life Satisfaction Index”ini literatüre kazandırmaları ile ortaya atılmış bir kavram olduğu söylenebilir (Diener vd., 1985: 71). Pavot ve Diener (2008: 137) yaşam tatminini, çalışanın bir bütün olarak hayatından duyduğu tatmin duygusu olarak ifade etmektedir. Çalışanın hayatının genel bir değerlendirmesidir (Pavot vd., 1991: 150). Diener ve arkadaşlarına (1985) göre yaşam tatmini, bireyin kendine özgü belirlemiş olduğu kriterlerin ya da standartların temeline dayanan yaşamının kalitesini değerlendirdiği yargısal bir süreci ifade etmektedir (s: 71). Literatür incelendiğinde bankacılık sektöründe yaşam tatmini ile ilgili çalışmalar yapıldığı görülmektedir (Niharika ve Kiran, 2014; Güner vd., 2014).

### **2.2. Algılanan Örgütsel Destek, İş ve Yaşam Tatmini**

Algılanan örgütsel destek en genel ifade ile bir örgütün çalışanın mutluluğunu önemsemesi, ona değer vermesi, çalışan ile arasında pozitif bir bağ kurması yönünde



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

eğilimlerini içermektedir (Eisenberger vd., 1986: 501). Algılanan örgütsel destek, çalışanın işini etkin bir şekilde yürütmesi ve stresli durumlarla başa çıkmak için ihtiyaç duyulduğunda örgütünden yardım alabileceğine dair güvence olarak değerlendirilmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 698). Yüksek algılanan örgütsel destek çalışanın (a) ihtiyaçlarının uygun bulunması, saygınlık ve sosyal kimlik gereksinimlerinin karşılanması ve (b) örgüt içerisinde gerçekleştirilmiş olan üstün performans ve ekstra rol davranışlarının görülerek takdir edilmesi, ödüllendirilmesi gibi beklentilerin karşılanmasını içermektedir (Eisenberger, vd., 1997: 812). Algılanan örgütsel desteğin, çalışanın hem işine hem de örgütüne karşı olumlu duygular beslemesi, sevmesi açısından önemli bir kavram olduğunu söyleyebiliriz. Çalışanın örgütü tarafından önemsenmesi, ona sosyal kimlik kazandırması, mutluluğunu önemsemesi gibi olumlu davranışlar aynı zamanda çalışanın yaşam tatmini üzerinde olumlu etkilere neden olabilmektedir. Literatürde algılanan örgütsel desteğin iş tatminine etkisini (Eisenberger, vd., 1997; Akkoç, vd., 2012) ve yaşam tatminine etkisini (Polatçı, 2015) araştıran çalışmalara rastlamak mümkündür. Bu literatür ışığında kurulan hipotezler şu şekildedir:

*H1: Algılanan örgütsel destek iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.*

*H2: Algılanan örgütsel destek yaşam tatminini pozitif yönde etkilemektedir.*

### 2.3. Algılanan Sosyal Destek, İş ve Yaşam Tatmini

Sosyal destek kavramı bireyin sosyal çevresinden algıladığı destek olarak ifade edilmektedir. Burada vurgulanması gereken, bireyin sosyal destek algısında sadece aile değil, iş arkadaşları, aileleri, üstleri ve iş dışındaki arkadaşlarının da yer aldığıdır (Polatçı, 2015: 28). Sosyal destek çalışanın ihtiyaç duyduğunda diğer kişilerle veya gruplarla iletişim kurabilme kolaylığını, elde edeceği yardımları veya desteği ifade etmektedir (Kanbur, vd., 2017: 311). Sosyal destek çalışanın yaşamını olumsuz etkileyen bazı konuları elimine eder veya etkisini azaltır; olumsuz yaşam durumları karşısında çalışanın dayanma gücünü artırır ve stres gibi sağlığını bozacak durumların iyileşmesine katkı sağlayabilir; çevresel stresörlerin etkilerine karşı kısmen veya tümüyle koruyucu görevi yaparak bireylere yardım edebilir. Sosyal destek sisteminin çalışanın psikolojik, sosyolojik sorunlarının çözümü, önlenmesi veya zorlandığı durumlarla başa çıkabilmesinde önemli bir kaynak olduğu söylenebilir (Yıldırım, 1997:





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

87). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin üçüncü basamağında yer alan "ait olma" ihtiyacının; çalışanın iş arkadaşları, ailesi ve çevresi açısından sosyal destek ihtiyacına destek olduğu söylenebilir (Polatcı, 2015: 28).

Çalışanların iş streslerini azaltma, motivasyon ve iş tatmini gibi işe olan tutumlarını yükseltme, yaşam tatminlerine katkı sağlamada örgütün sosyal destek kaynaklarından faydalanılabilmektedir. Ducharme ve Martin (2000) meslektaşlardan kaynaklanan sosyal desteğinin çalışanların iş tatminini artırdığını kanıtlamıştır. Ferguson ve arkadaşlarına (2012) göre, örgütler içinde oluşturulan sosyal destek ağları, çalışanların iş tatmini için iyileştirici etkenlerdir. Polatcı (2015) çalışmasında algılanan sosyal desteğin çalışanın yaşam tatminine pozitif yönde etki ettiğini tespit etmiştir. Bu literatür ışığında kurulan hipotezler şu şekildedir:

*H3: Algılanan sosyal destek iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.*

*H4: Algılanan sosyal destek yaşam tatminini pozitif yönde etkilemektedir.*

### 2.4. Duygusal Zeka, İş ve Yaşam Tatmini

Duygusal zeka kavramı Peter Salovey ve John Mayer tarafından ortaya atılmıştır. Bireyin duyguları ile başa çıkabilmesi (Korkmazyürek ve Hazır, 2014: 78), tecrübe edindiği duyguları tanımlayabilme, diğer bireylerin duygularını anlayabilme ve yakalayabildiği duygusal ipuçları ile elde ettiği bilgileri yönetebilme şeklinde ifade edilmektedir (Erdost Çolak, 2013: 113). Goleman (2006: 390)'a göre duygusal zeka, bireyin kendisinin ve başkalarının hislerini tanıması, bireyin kendisini motive edebilmesi, bireyin kendi ve ilişkilerindeki duyguları iyi yönetebilme yetisidir. Literatürde bankacılık sektöründe duygusal zeka ile ilgili çalışmalar yapılmıştır (Acar, 2002; Baah ve Mekpor, 2017; Leon ve Tanasescu, 2018).

Duygusal zeka çalışanların duygularını yönetmesinde önemli rol oynamaktadır. Olumlu duygular çalışanın moral, motivasyon ve iş tatminini sağlayabilmektedir. Nitekim çalışanlar iş ortamında duygularını doğru bir şekilde yönetebilirlerse olumlu ve başarılı sonuçlara ulaşabilirler. Tersine durumlar ise çalışan üzerinde düşük moral, düşük motivasyon, iş tatminsizliği gibi olumsuz duygular oluşturabilmektedir. Bireyler sosyal yaşamlarında da duygusal zekaya ihtiyaç duymaktadırlar. Bu durumda duygusal zeka yaşam tatminini de etkileyebilmektedir. Kendini tanıyan, ne istediğini bilen, duygularını yönetebilen bireylerin ya da çalışanın yaşam tatmini olumlu yönde etkilenebilmektedir.





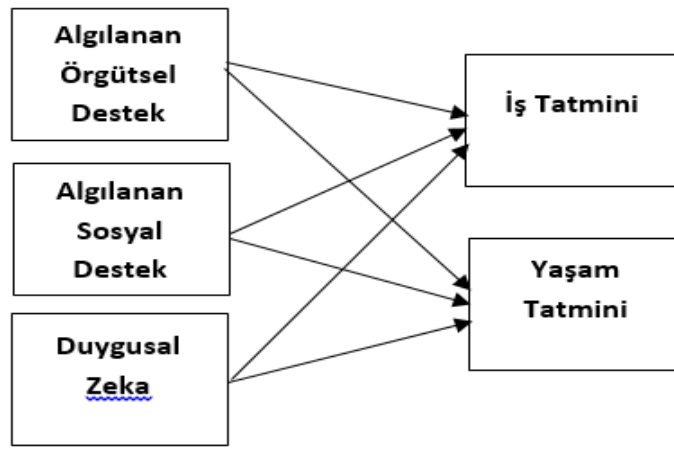
## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Literatürde duygusal zekanın iş tatminine (Pandey ve Sharma, 2016; Naseer vd., 2018) ve yaşam tatminine etkisini (Bedi ve Bedi, 2017) araştıran çalışmalara rastlamak mümkündür. Bu literatür ışığında kurulan hipotezler şu şekildedir:

*H5: Duygusal zeka iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.*

*H6: Duygusal zeka yaşam tatminini pozitif yönde etkilemektedir.*

Araştırma hipotezlerinin tamamı araştırma modeli olarak bir araya getirilmiş ve Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

### 3. Araştırmanın Yöntemi

#### 3.1. Araştırmanın Örneklemi

Çalışma örneklemini, Çorum ilindeki banka çalışanları oluşturmaktadır. Türkiye Bankalar Birliği'nin verilerine göre şehir merkezinde toplam 12 banka ve 29 banka şubesi bulunmaktadır. Banka şubesi memurlarından alınan bilgiye göre, il merkezinde bankacılık sektöründe ortalama 400 çalışan bulunmaktadır. Bu evreni temsil edecek örneklem büyüklüğüne ulaşılmıştır<sup>8</sup>. Gönüllülük esasına göre çalışanlardan 249 anket

<sup>8</sup> 500 evren büyüklüğü için %95 güven aralığında 217 örneklem büyüklüğü temsil yeteneğine sahiptir (Gürbüz ve Şahin, 2015: 128).



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

geri dönmüş olup hatalı veya eksik doldurulmuş anketler çıkarıldıktan sonra, 223 anket analize tabi tutulmuştur.

Örneklemin %59.6'sı (133) erkek, yaş ortalaması 34 ve yaşlar 18-57 aralığındadır. Katılımcıların %67.7'si (151) evli, % 42,6'sı (95) lisans mezunu, %28,3'ü (63) yönetici pozisyonunda, % 35,9'u (80) 6-10 yıl mesleki deneyime sahip, %39,9'u (89) ise 0-5 yıldır bulunduğu işletmede çalışmaktadır.

### 3.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan anket formu altı bölümden oluşmaktadır. İlk 5 bölümde araştırma değişkenleri ile ilgili ölçekler, son bölümde ise katılımcıların demografik özellikleri hakkında sorular bulunmaktadır. Tüm ölçekler için 5'li likert tipi derecelendirme kullanılmıştır.

**Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği:** Araştırmada Eisenberger ve arkadaşları (1997) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Orijinal ölçeğin Cronbach alfa katsayısı 0.90 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin Türkçe versiyonu Polatcı (2015) tarafından kullanılmış ve Cronbach alfa katsayısı 0.84 olarak belirlenmiştir. Bu çalışmada ölçeğin Cronbach alfa katsayısı 0.91 olarak belirlenmiştir.

Algılanan örgütsel destek ölçeğinin geçerliliğini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. DFA'ya göre ( $\chi^2=38.070$  (df=16),  $\chi^2/df= 2.79$ , RMSEA=0.079, GFI=0.960, CFI=0.984, NFI=0.973) uyum iyiliği değerlerinin belirlenen referans aralığında olduğu görülmektedir<sup>9</sup>.

**Algılanan Sosyal Destek Ölçeği:** Bu çalışmada Zimet ve arkadaşları (1988) tarafından geliştirilen 12 ifadeli algılanan sosyal destek ölçeği kullanılmıştır. Orijinal ölçeğin Cronbach alfa katsayısı 0.88 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin Türkçe versiyonu Eker ve arkadaşları (2001) tarafından kullanılmış olup, ölçeğin Cronbach alfa katsayısının 0.80 üstünde olduğu belirlenmiştir. Bu çalışmada Cronbach alfa katsayısı 0.96 olarak belirlenmiştir.

Algılanan sosyal destek ölçeğinin geçerliliğini test etmek için DFA yapılmıştır. DFA'ya göre, ( $\chi^2=85.007$  (df=36),  $\chi^2/df=2.361$ , RMSEA=0.078, GFI=0.945, CFI=0.984,

<sup>9</sup> İyi uyum:  $\chi^2/df \leq 5$ , RMSEA  $\leq 0.08$ , GFI  $\geq 0.90$ , CFI  $\geq 0.90$ , NFI  $\geq 0.90$  (Çokluk, vd., 2014: 271-272)



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

NFI=0.973) uyum iyiliği değerlerinin belirlenen referans aralığında olduğu görülmektedir.

**Duygusal Zeka Ölçeği:** Çalışmada Chan (2006) tarafından kısaltılmış 12 ifadeli ölçek kullanılmıştır. Polatçı ve Özyer (2015) tarafından yapılan güvenilirlik analizinde, Cronbach alfa katsayısı 0.94 olarak tespit edilmiştir. Bu çalışmada Cronbach alfa katsayısı 0.89 olarak belirlenmiştir.

Duygusal zeka ölçeğinin geçerliliğini test etmek için DFA yapılmıştır. DFA'ya göre, ( $\chi^2=138.961$  (df=48),  $\chi^2/df=2.896$ , RMSEA=0.072, GFI=0.910, CFI=0.960, NFI=0.940) uyum iyiliği değerlerinin belirlenen referans aralığında olduğu görülmektedir. Chan'ın (2006: 1048) makalesinde, bu ölçeğin RMSEA'sı, iyi uyum olarak 0.083 olarak belirlenmiştir.

**İş Tatmini Ölçeği:** Araştırmada Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilen 5 maddelik ölçek kullanılmıştır. Orijinal ölçeğin Cronbach alfa katsayısı 0.77 olarak tespit edilmiştir. Ölçek Türkçe'ye Keser (2003) tarafından uyarlanmış ve Cronbach alfa katsayısı 0.75 olarak belirlenmiştir. Bu çalışmada, Cronbach alfa katsayısı 0.85 olarak belirlenmiştir.

İş tatmini ölçeğinin geçerliliğini test etmek için DFA yapılmıştır. DFA'ya göre ( $\chi^2=3.630$  (df=3),  $\chi^2/df=1.210$ , RMSEA=0.031, GFI=0.993, CFI=0.999, NFI=0.994) uyum iyiliği değerlerinin belirlenen referans aralığında olduğu görülmektedir

**Yaşam Tatmini Ölçeği:** Çalışmaya katılanların yaşam tatmini düzeylerini belirlemek için Diener ve arkadaşları (1985) tarafından geliştirilen 5 ifadeli ölçek kullanılmıştır. Ölçek Türkçe'ye Köker (1991) tarafından uyarlanmış ve Cronbach alfa katsayısı 0.85 olarak tespit edilmiştir. Bu çalışmada Cronbach alfa katsayısı 0.82 olarak belirlenmiştir.

Yaşam tatmini ölçeğinin geçerliliğini test etmek için DFA yapılmıştır. DFA'ya göre ( $\chi^2=1.587$  (df=3),  $\chi^2/df=0.529$ , RMSEA=0.000, GFI=0.997, CFI=0.999, NFI=0.996) uyum iyiliği değerlerinin belirlenen referans aralığında olduğu görülmektedir.

## 4. Bulgular

Analiz sonucunda elde edilen ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri Tablo 1'de görülmektedir.

**Tablo 1. Değişkenlere İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları**

| Değişkenler               | Ort. | S.S. | 1             | 2             | 3            | 4             | 5            |
|---------------------------|------|------|---------------|---------------|--------------|---------------|--------------|
| Algılanan Örgütsel Destek | 3,20 | ,87  | <b>(.91)</b>  |               |              |               |              |
| Algılanan Sosyal Destek   | 3,80 | ,90  | ,071          | <b>(.96)</b>  |              |               |              |
| Duygusal Zeka             | 3,64 | ,65  | -,037         | <b>,431**</b> | <b>(.89)</b> |               |              |
| İş Tatmini                | 3,25 | ,93  | <b>,352**</b> | ,128          | ,051         | <b>(.85)</b>  |              |
| Yaşam Tatmini             | 3,34 | ,86  | <b>,137*</b>  | <b>,167*</b>  | <b>,143*</b> | <b>,281**</b> | <b>(.82)</b> |

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , ( ) Güvenilirlik

Tablo 1’de görüldüğü gibi algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve yaşam tatmini ile, algılanan sosyal desteğin duygusal zeka ve yaşam tatmini ile, duygusal zekanın yaşam tatmini ile, iş tatmininin yaşam tatmini ile ilişkisi pozitif yönlü ve anlamlıdır.

Algılanan örgütsel desteğin, algılanan sosyal desteğin ve duygusal zekanın iş tatmini ile yaşam tatmini etkileyip etkilemediğini belirlemek için regresyon analizi yapılmıştır. Araştırma sonuçları Tablo 2’de verilmektedir.

**Tablo 2: Çoklu Regresyon Analizinin Sonuçları (N = 223)**

| Değişkenler                                 | B   | Std. Hata | $\beta$      | p           |
|---------------------------------------------|-----|-----------|--------------|-------------|
| Algılanan Örgütsel Destek                   | ,37 | ,06       | <b>,34**</b> | <b>,000</b> |
| Algılanan Sosyal Destek                     | ,09 | ,07       | ,09          | ,183        |
| Duygusal Zeka                               | ,03 | ,10       | ,02          | ,737        |
| İş Tatmini, F= 11,395; R <sup>2</sup> =,13  |     |           |              |             |
| Değişkenler                                 | B   | Std. Hata | $\beta$      | p           |
| Algılanan Örgütsel Destek                   | ,13 | ,06       | <b>,13**</b> | <b>,047</b> |
| Algılanan Sosyal Destek                     | ,11 | ,07       | ,11          | ,116        |
| Duygusal Zeka                               | ,13 | ,09       | ,09          | ,182        |
| Yaşam Tatmini, F=3,952; R <sup>2</sup> =,05 |     |           |              |             |

Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi sonucuna göre, algılanan örgütsel destek iş tatminini pozitif yönde



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

etkilemektedir. Bu sonuca göre H1 hipotezi kabul edilmiştir. Algılanan sosyal destek ve duygusal zekanın iş tatmini pozitif yönde etkilediğini test eden H3 ve H5 hipotezleri reddedilmiştir.

İkinci modelin regresyon analizi sonucuna göre, algılanan örgütsel destek yaşam tatmini pozitif yönde etkilemektedir. Bu sonuca göre H2 hipotezi kabul edilmiştir. Algılanan sosyal destek ve duygusal zekanın yaşam tatmini pozitif yönde etkilediğini test eden H4 ve H6 hipotezleri reddedilmiştir. Her iki modelde, bağımsız değişkenler arasında çoklu eş doğrusallık (multicollinearity) sorunu olup olmadığını tespit etmek amacıyla tolerans ve VIF değerlerine bakılmıştır. Bu değerler modelde çoklu eş doğrusallık problemi olmadığını (Tolerans > .2; VIF < 10) göstermiştir.

## **5. Sonuç ve Tartışma**

Bu çalışmada algılanan örgütsel destek, algılanan sosyal destek ile duygusal zekanın iş tatmini ve yaşam tatmini üzerine etkisi incelenmiştir. Bu amaçla Çorum ilinde görev yapan banka çalışanlarından veri toplanmış ve bu veriler ışığında geliştirilen araştırma modeli test edilmiştir.

Analiz sonuçları incelendiğinde algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve yaşam tatminini pozitif yönde etkilediğini test eden H1 ve H2 hipotezleri kabul edilmiştir. Bu sonuca göre, örgütlerinden destek gören çalışanların iş tatminleri ve yaşam tatminleri yüksek olmaktadır. Banka çalışanları için kariyer imkanlarının varlığı, kurumdan alınan unvanlar ve kimlik elde etme gibi örgütsel destek algısı çalışanların iş tatminlerini ve yaşam tatminlerini pozitif yönde etkilemektedir. Nitekim toplumda da bankada çalışmak prestijli bir iş algısını yaratmaktadır. Bu ve bu gibi nedenler iş ve yaşam tatmini üzerinde pozitif etki oluşturmaktadır.

Analiz sonuçları incelendiğinde H3, H4, H5 ve H6 hipotezleri reddedilmiştir. Reddedilen hipotez sonuçlarına göre algılanan sosyal destek ile duygusal zekanın iş tatmini ve yaşam tatminine etkisi yoktur. Bankalar önemli kurumlardır, ancak çalışanlar çok zor şartlarda çalıştıklarını dile getirmektedirler. Bankacılık sektörünün hitap ettiği bir kitle yoktur. Bütün vatandaşlar bankaların verdiği hizmetlerden yararlanır ve çalışanlar gerekli açıklamaları müşterilerine yapmak zorundadırlar. Mesai başladığı an müşterilerin gelmesi ve bu durumun mesai bitene kadar devam etmesi, mesai saati bitse



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

bile kasanın açık verilmeden kapatılması için devam eden belirsiz mesai saatleri banka çalışanları için zordur. Öğle saatlerinde bankalarda kapıların önünde kuyruklar oluşmaktadır. Bankacılık sektöründe para, zaman, belirsiz mesai saatleri gibi stresli, yoğun çalışma koşulları çalışanları olumsuz olarak etkilemektedir. Nitekim sağlık sektörüne baktığımızda çalışanların dinlenebilecekleri dinlenme odaları, kantinler, kafeler mevcuttur. Diğer sektörlerle kıyasladığımızda kafeler, bahçeler, öğle yemeği salonları, balkonlar gibi çalışanların dinlenme molalarında zaman geçirecekleri alanları görebiliriz. Bu ortamların bankacılık sektöründe çok fazla görülmemesi çalışanların iş arkadaşları, üstleri ve astları ile sosyalleşme sürecini olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Bu durumda çalışanların sosyal desteği algılamamalarını normal karşılayabiliriz. Ayrıca bankalar genellikle insanların yoğun olduğu çarşı diyebileceğimiz yerlerde konumlanmalarından dolayı banka çalışanları diğer sektör çalışanlarının yararlandığı imkanlardan yararlanamamaktadır. Bu ve bu gibi durumlar çalışanları sosyal olarak olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Çalışanları bu olumsuz koşullarda tatmin etmek önemli olduğu kadar bir hayli zordur. Çalışmada duygusal zekanın iş tatmini ve yaşam tatmini üzerinde bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Olumsuz koşullar olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedirler. Bu çalışma bankacılık sektöründe psikolojik ve sosyal değişkenler ile ilgili sonuçlar elde etmemize yarar sağlamaktadır. Çalışmanın değişkenleri ve uygulandığı sektör açısından önem arz ettiği düşünülmektedir.

Bu çalışmanın kısıtı verilerin tek ilden ve tek sektörden toplanmış olmasıdır. Bu kısıt nedeniyle sonuçlarla ilgili bir genelleme yapmak mümkün değildir. Farklı iller ve sektörlerde araştırma modelinin incelenmesi daha farklı sonuçların elde edilmesini mümkün kılabilir.

### Kaynakça

- Acar, F. (2002), Duygusal zeka ve liderlik, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 53-68.
- Akkoç, İ., Çalışkan, A. & Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü, *Yönetim ve Ekonomi*, 19(1), 105-135.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Baah, K. D. & Mekpor, B. (2017). The leaders' emotional intelligence An antecedent of employees' voluntary workplace behaviour: Evidence from the Ghanaian banking sector, *African Journal of Economic and Management Studies*, 8(3), 352-365.
- Bedi, M. & Bedi, K. (2017). Emotional intelligence and life satisfaction: an empirical study among managers in Indian banking sector, *Amity Global Business Review*, 12, 116-122.
- Börk, A. & Adıgüzel, O. (2015). The impact of role conflict and role ambiguity on job satisfaction and organizational commitment: a survey on banking sector of coastal aegean area. *Electronic Turkish Studies*, 10(10), 249-266.
- Brayfield, A. H. & Rothe, H. F. (1951). An Index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35: 307-311.
- Chan, David W. (2006). Emotional Intelligence and Components of Burnout Among Chinese Secondary School Teachers in Hong Kong. *Teaching and Teacher Education*, 22(8), 1042-1054.
- Diener, E., Emmons, A. R., Larsen, J. R. & Griffin, S. (1985). The Satisfaction With Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71-75.
- Ducharme, L. & Martin, J. (2000). Unrewarding work, coworker support, and job satisfaction: a test of the buffering hypothesis, *Work and Occupations*, 27(2), 223-243.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S. & Lynch P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812-820.
- Eker, D., Arkar, H. & Yıldız, H. (2001), Çok Boyutlu Algılanan Sosyal Destek Ölçeği'nin Gözden Geçirilmiş Formunun Faktör Yapısı, Geçerlik ve Güvenilirliği, *Türk Psikiyatri Dergisi*, 12(1), 17-25.
- Erdost, Çolak, H. E. (2013). Duygular ve Duygu Durumlar, İçinde, *Örgütsel Davranış*, Edt. İnci Erdem, Nobel Kitapevi, Ankara.





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Emhan, A., Cura, F. & Zincirkıran, M. (2015). İş memnuniyeti ve öğrenme kapasitesinin örgütsel performans üzerindeki etkisi: bankacılık sektöründe bir uygulama, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 17(2), 92-108.
- Evirgen, B., Aziz, B., & Doğaner, D. M. (2016). Banka müdürlerinin etik davranışları çalışanlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarını güçlendirir mi?, *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 17(1), 1-21.
- Ferguson, M., Carlson, D., Zivnuska, S., & Whitten, D. (2012). Support at work and home: The path to satisfaction through balance. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 299-307.
- Goleman, D. (2006). Emotional Intelligence: Why it Can Matter More Than IQ, Bantam Books, 10th. New York.
- Güner, F., Çiçek, H. & Can A. (2014). Banka çalışanlarının mesleki stres ve tükenmişlik düzeylerinin iş doyumunu ve yaşam doyumunu düzeyleri ile ilişkisi, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 6 (3), 59-76.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2015). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Kanbur, E., Canbek, M. & Özyer, K. (2017). Çalışanların sosyal destek düzeyleri ile algıladıkları performansları arasındaki ilişkinin incelenmesi: tokat il emniyet müdürlüğünde bir araştırma, *International Journal Of Social Science*, 59, 309-322.
- Keser, A. (2003). *Çalışmanın Anlamı, İnsan Yaşamındaki Yeri ve Yaşam Doyumu Üzerine Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Korkmazyürek, H. & Hazır, K. (2014). Algı, Tutum ve Duygular, İçinde: *Örgütsel Davranış*, Edt. Ünsal Sıgır ve Sait Gürbüz, Beta, Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Kozarevic, E., Peric, A., Delic, A. (2014). Job satisfaction of banking sector employees in the federation Of Bosnia And Herzegovina, *economia. Seria Management*, Faculty of Management, Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania, 17(1), 30-49.
- Köker, S. (1991). *Normal ve sorunlu ergenlerin yaşam doyumu düzeylerinin karşılaştırılması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Leon, R.-D. & Tanasescu, R.-I. (2018). Emotional intelligence and occupational stress in romanian organizations, *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 6 (1), 51-65.
- Naseer M., Shazia A., Mohammad K. U. R. & Fazal H. (2018). The moderating effect of age, gender and educational level on relationship between emotional intelligence and job satisfaction: An analysis of the banking sector of Pakistan, *Middle East Journal Of Business*, 13(3), 4-12.
- Niharika, U & Kiran, V. (2014), Life satisfaction among bank employees, *International Journal of Science and Research*, 3(6), 1665-1667.
- Özkalp, E. & Kirel, Ç. (2011), *Örgütsel Davranış*, Ekin Basım Yayın Dağıtım, 5. Baskı, Bursa.
- Pandey, N. & Sharma, M K. (2016). The impact of emotional intelligence on job satisfaction: evidence from a large indian bank, *The IUP Journal of Soft Skills*, 10 (3), 7-23.
- Pavot, W. & Diener, E. (2008). The satisfaction with life scale and the emerging construct of life satisfaction. *The Journal of Positive Psychology*. 3(2), 137- 152.
- Pavot, W., Diener, E., Colvin, C. R. & Sandvik, E. (1991). Further validation of the satisfaction with life scale: evidence for the cross-method convergence of well-being measures. *Journal of Personality Assessment*. 57(1), 149-161.
- Polatçı, S. (2015). Örgütsel ve sosyal destek algılarının yaşam tatmini üzerindeki etkisi: iş ve evlilik tatmininin aracılık rolü, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(2), 25-44.
- Polatçı, S. & Özyer, S. (2015), Duygusal emek stratejilerinin duygusal zekanın tükenmişliğe etkisindeki aracılık rolü, *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(3), 15: 131-156.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature, *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Robbins, S. P., Odendaal, A., & Roodt, G. (2003). *Organizational Behavior. Global and Southern African Perspectives* 9th ed. Cape Town: Pearson Education.
- Sekaran, U. (1989). Paths to the job satisfaction of bank employees. *Journal of Organizational Behavior*, 10, 347-359.
- Spector, P. E. (1997). Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences (Vol. 3). Sage publications.
- Yıldırım, İ. (1997). Algılanan sosyal destek ölçeğinin geliştirilmesi güvenilirliği ve geçerliği, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13, 81-87.
- Zimet, G. D., Dahlem, N. W., Zimet, S. G. & Farley, G. K. (1988), The multidimensional scale of perceived social support, *Journal of Personality Assessment*, 52(1), 30-41.



## KİMLER İŞ-AİLE ÇATIŞMASI YAŞAR? İŞ-AİLE ÇATIŞMASININ BİREYSEL ÖNCÜLLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Nihad ABUNASSER

Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi abunassernihad@gmail.com

Doç.Dr. İrge ŞENER

Çankaya Üniversitesi irge@cankaya.edu.tr

### Özet

İş-aile çatışmasının, çalışanlar, aileleri ve örgütler üzerinde birçok olumsuz etkisi bulunması nedeniyle, araştırmaların çoğunluğu iş-aile çatışmasının sonuçlarına odaklanmış, iş-aile çatışmasına neden olan etkenler ile ilgili yapılan çalışmalar sınırlı kalmıştır. Bu nedenle, bu çalışmada iş-aile çatışmasının önemli belirleyicileri olan kişilik özellikleri ile birlikte duygusal zekanın iş-aile çatışması üzerindeki etkisine odaklanılmış, Ankara'da yer alan bir kamu kurumunda görev yapan 159 çalışan ile anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda, kişilik özellikleri arasından sadece duygusal dengesizlik / nevroitiklik özelliğinin iş-aile çatışmasını olumlu yönde etkilediği ortaya çıkmış; duygusal zekanın iş-aile çatışması üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İş Aile Çatışması, Kişilik Özellikleri, Duygusal Zeka

### 1. Giriş

Son yıllarda yaşanan ekonomik istikrarsızlık ile birlikte bekar anne ve baba sayılarındaki artış, bireylerin sorumluluklarının artmasına ve bakımlarıyla yükümlü oldukları ebeveyn ya da çocukları nedeniyle iş hayatına katılım oranlarının yükselmesine neden olmuştur; bundan dolayı, iş, bireyin hayatında olmazsa olmazlarından durumuna gelmiş, çoğu insanın hayatını iş-özel hayat arasında geçirmesine neden olmuştur (Michel ve diğerleri, 2011). Bireylerin, iş ve aile ile ilgili yoğun sorumlulukları neticesinde, zaman zaman iş ve aile rolleri arasındaki dengeyi sağlamak zor olmaktadır (Allen ve diğerleri, 2012). Bunun sonucu olarak, örgütler için, örgütsel bağlılıkta azalma, işten ayrılma, ve devamsızlık gibi olumsuz etkileri kanıtlanan (Greenhaus ve diğerleri, 2001; Michel ve diğerleri, 2011) iş aile çatışması, önemli bir araştırma konusu olarak birçok araştırmacının ilgisini çekmiştir.



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

İş-aile çatışması ile ilgili yapılan birçok araştırma, bu çatışmanın sonuçlarına odaklanmıştır. Allen ve diğerleri (2000) tarafından yapılan meta-analiz çalışması sonucunda, iş-aile çatışmasının, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve yaşam tatminini olumsuz, işten ayrılma niyetini ise olumlu yönde etkilediği sonucu tespit edilmiştir. Bir başka meta-analiz çalışmasında ise, iş-aile çatışmasının, daha yüksek seviyede işe devamsızlık, işten ayrılma niyeti, işten ayrılma ve tükenmişliğe neden olduğu, ve bunun sonucunda örgütlerin verimlilik ve kâr kaybı yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır; bununla birlikte iş-aile çatışması yaşayan bireylerin yaşam tatminlerinin daha düşük olduğu ve stres, depresyon, yorgunluk, kaygı ve hatta akıl sağlığı ile ilgili olumsuz sağlık durumları yaşamalarının daha olası olduğu belirtilmektedir (Amstad ve diğerleri, 2011).

Daha önce yapılan çalışmalar ile ortaya çıktığı üzere, bireyler, aileleri ve örgütler için olumsuz sonuçlara neden olduğu tespit edilen iş-aile çatışmasının nedenlerinin anlaşılması önemli bir araştırma sorusudur. İş-aile çatışmasına neden olan etkenler ile ilgili yapılan araştırmalarda, işten ve aileden kaynaklanan nedenler ile ilgili yapılan araştırmalar mevcuttur (Byron, 2005; Ford ve diğerleri, 2007). İş-aile çatışmasına neden olan, işten kaynaklanan nedenler arasında, işte çalışma süresi, iş stresi gibi etkenler bulunmaktadır; çocuk sayısı ve çocukların yaşları, medeni durum, aile desteği ve stresi gibi aileden kaynaklanan etkenler de aile-iş çatışmasına neden olan etkenler arasındadır (Michel ve diğerleri, 2011).

İş-aile çatışmasını etkileyen birçok etken ile ilgili yapılan araştırmalara rağmen, bireysel özelliklerin etkisi ile ilgili yapılan araştırmalar sınırlıdır. Çalışanların kişilik tipleri, aile ilişkileri, çocuk sayısı ve çalıştıkları işyerlerinin büyüklüğü ve çalışma saatleri gibi çeşitli özellikleri yaşadıkları iş aile çatışmasının önemli nedenlerinden sayılmaktadır (Ahuja ve diğerleri, 2007). Özellikle, bireysel özellikler arasında kişiliğin iş-aile çatışması ile ilişkisine yönelik artan bir ilgi mevcuttur (Allen ve diğerleri, 2012). Bununla birlikte, son yıllarda popüler hale gelen duygusal zeka kavramının örgütsel davranış alanında bir çok kavram ile ilişkisi incelenmiş ve bir çok iş çıktısının tahmin edilmesinde anahtar role sahip olduğu tespit edilmiştir (Salovey & Mayer, 1990). Buna rağmen, duygusal zeka ve iş-aile çatışması arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar da sınırlıdır.

Bu kapsamda, bu çalışmanın amacı, kişilik özellikleri ile duygusal zeka ve iş-aile çatışması arasındaki ilişkilerin incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda, çalışma ile ilgili



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

kısa bilgilerin yer aldığı bu bölümden sonra, ikinci bölümde çalışmanın değişkenleri ile ilgili kavramsal çerçeve sunulmaktadır. Çalışmanın üçüncü bölümü, araştırma yöntemini; dördüncü bölümü ise araştırma bulgularını kapsamaktadır. Son bölüm olan sonuç bölümünde ise, araştırma bulguları değerlendirilmektedir.

### 2. Kavramsal Çerçeve

#### 2.1. İş Aile Çatışması

İş aile çatışması “iş ve aile alanlarından kaynaklanan rol taleplerinin bazı yönleriyle birbirleriyle uyumsuz olması durumu” olarak tanımlanmıştır (Greenhaus ve Beutell, 1985: 77). Greenhaus ve Beutell (1985), zaman, gerginlik ve davranış temelli olmak üzere, çatışmanın kaynağından kaynaklanan iş-aile çatışmasının farklı boyutlarını da tanımlamışlardır. Literatürde çalışmalar genellikle zaman ve gerginlik temelli olan çatışmaya odaklanılmış ve bu boyutlar tek bir boyut olarak incelenmiştir (Netemeyer ve diğerleri, 1996). İş-aile çatışmasının literatürde tanımlanan farklı boyutlarının yanı sıra kavram, iş-aile ve aile-iş şeklinde iki yönlü olmakla birlikte, genellikle her ikisi aynı anlamda kullanılmaktadır (Çelik ve Turunç, 2011). Bireyin iş rolü nedeniyle aile sorumluluklarının yerine getirilmesi zor hale geliyorsa, iş-aile çatışması oluşmaktadır; bireyin aile yükümlülükleri iş sorumluluklarını yerine getirmesini engelliyorsa, aile-iş çatışması oluşmaktadır (Greenhaus ve Beutell, 1985).

İş aile çatışmasının kuramsal temelleri rol teorisine dayanmaktadır. Rol teorisine göre; zaman, fiziksel ve beyin gücü gibi bireylerin kaynakları bir rolü üstlenirken harcanırsa diğer rollere harcanacak kaynak kalmamasına neden olmaktadır (Marks, 1977; Nohe ve diğerleri, 2015). Kaynakların korunması kuramı ise (*Conservation of Resources Theory*) iş aile çatışmasının bir diğer dayanağıdır; kuram, bireylerin önemli kaynakları elde etmeyi, muhafaza etmeyi, korumayı ve onları tehditlerden uzak tutmayı amaçladıklarını ileri sürer (Hobfoll, 1989; Gao ve diğerleri, 2013). Her iki kuramdan da anlaşıldığı üzere, zaman ve fiziksel güç gibi kaynakların sınırlı olmasından dolayı, bireyler, rolleri arasındaki dengeyi sağlamak amacıyla bu kaynakların yönetimine ve doğru ve daha etkin kullanılmasına ihtiyaç duymaktadırlar ve bunu yaparken birçok etken rol oynamaktadır. Bu etkenler arasında yer alan kişilik özellikleri ve duygusal zekanın iş-aile çatışması üzerindeki etkisi önemli bir araştırma sorusudur.

#### 2.2. Kişilik Özellikleri



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Bireyler arasındaki kişilik özelliklerinin farklarını yakalayıp tespit eden ve araştırmacılar tarafından en fazla kabul gören beş faktör kişilik modelidir (McCrae ve John, 1998). Bu modelde araştırmacılar tarafından önerilen kişilik özelliklerinin kuramsal kavramları (McCrae ve Costa Jr, 1991), bireylerin hayatın değişik alanlarda karşılaştıkları durumları algılamaları ve bu durumlara verdikleri tepkilerin büyük bir kısmının, bireylerin kişisel özellikleri olarak yansımalarıdır (Wayne ve diğerleri, 2004). Beş faktör modeline göre kişisel özellikler dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk, deneyime açıklık ve duygusal denge özelliklerinden oluşmaktadır (McCrae ve John, 1998).

Dışadönük bireyler aktif, pozitif, iddialı, enerjik, coşkulu, konuşkan ve macerayı seven davranışlar sergilerler (McCrae ve John, 1998). Yapılan çalışmalarda dışadönük bireylerin enerji dolu olmaları nedeniyle ve çoğu zaman yaşadıkları olayların karşısında olumlu tavır sergiledikleri için daha az çatışmaya ve strese maruz kaldıkları tespit edilmiştir (Wayne ve diğerleri, 2004). Dışadönük kişilik özelliği ile iş-aile çatışması arasında anlamlı bir ilişkinin tespit edilmediği çalışmalar (Bruck ve Allen, 2003) mevcut olmasına rağmen, yakın zamanda yapılan araştırmalar ile dışadönük kişilik özelliğinin iş-aile çatışmasına olumsuz etkisi kanıtlanmıştır (Karatepe ve Uludağ, 2008; Allen ve diğerleri, 2012). Bu doğrultuda, bu çalışmanın ilk hipotezi ile dışadönük kişilik özelliğinin iş-aile çatışmasını olumsuz etkilediği varsayılmaktadır.

### **H1:** Dışadönük kişilik özelliği, iş-aile çatışmasını olumsuz etkiler.

Costa ve McCrae'a (1991) göre, uyum ya da geçim eğilimi olan kişiler, güvenilir, yardımsever, işbirliğine sıcak bakan kişiler olmakla beraber cömert, iyi kalpli, sevgi dolu, ince, kibar, bağışlayıcı ve memnun insanlardır (Wayne ve diğerleri, 2004). Uyumlu bireyler her türlü çatışmalarla baş edebilme konusunda yüksek başarı elde ederler, bu da az çatışma yaşamalarına neden olur (Selvarajan ve diğerleri, 2016), bu nedenle, bu çalışma kapsamında uyumlu kişilik özelliğinin iş-aile çatışmasını olumsuz yönde etkilediği ikinci hipotez olarak önerilmektedir.

### **H2:** Uyumluluk kişilik özelliği, iş-aile çatışmasını olumsuz etkiler.

Kişilik özellikleri arasında yer alan sorumluluk özelliği bireylerin güvenilir, çalışkan, mükemmel, dakik, pratik, idareli, ekonomik, düzenli, sorumluluk alan ve etkili bireyler olduklarına işaret etmektedir (McCrae ve Costa Jr, 1991). Sorumluluk sahibi olan





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

bireyler, kendilerine olan inanç ve güvenleri yüksek olduğu için birden fazla alandaki sorumluluklarını yerine başarı ile yerine getirirler ve böylece düşük seviyede iş aile çatışması yaşarlar (Witt ve Carlson, 2006). Sorumluluk kişilik özelliğinin hem iş-aile çatışmasını hem de aile-iş çatışmasını olumsuz yönde etkilediği daha önce yapılan araştırmalar ile tespit edilmiştir (Bruck ve Allen, 2003; Wayne ve diğerleri, 2004; Allen ve diğerleri, 2012). Bu çalışmalara benzer olarak, bu çalışmada sorumluluk kişilik özelliğinin iş-aile çatışmasını olumsuz etkilediği önerilmektedir.

### *H3: Sorumluluk kişilik özelliği, iş-aile çatışmasını olumsuz etkiler.*

Deneyime açıklık kişilik özelliğine sahip bireylerin estetik kaygıları yüksek, meraklı ve sanatsal duyarlılığa sahip olmaları ile birlikte, farklı deneyimleri ve gelişmeleri açık ve cazip görürler. Bu kişiler zeki, kültürlü, uyanık, derin düşünen, yaratıcı, akıllı, çok yönlü, entelektüel ve karmaşık düşünebilen bireylerdir (McCrae ve Costa Jr, 1991). Yapılan araştırmalarda (Allen ve diğerleri, 2012) deneyime açıklık kişilik özelliği ile iş-aile çatışması arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Ancak, deneyime açık bireylerin yeni alışkanlık ve davranış edindikleri için yaşadıkları rollerde çözüm sağlamalarının kolay olması ile birlikte daha az iş aile çatışması yaşayacakları önerilmiştir (Wayne ve diğerleri, 2004). Bu temel alınarak, bu çalışmada deneyime açıklık kişilik özelliğinin iş-aile çatışmasını olumsuz etkilediği varsayılmaktadır.

### *H4: Deneyime açıklık kişilik özelliği, iş-aile çatışmasını olumsuz etkiler.*

Aynı zamanda duygusal dengesizlik / nevrotiklik olarak da adlandırılan duygusal denge kişilik özelliği, duygusal durumun değişkenliğini yansıtmaktadır; duygusal olarak istikrarsız olan bireyler kaygı yaşama ve sinirli olmaya eğilimlidirler ve daha sıklıkla stres yaşarlar (Selvarajan ve diğerleri, 2016). Costa ve McCrae'a (1991) göre bu bireyler durağan, güvenilir ve dengeli mizaçlı olmanın yanında duygusal olmayan, sakin ve uysal bireylerdir. Bu bireyler daha fazla kaygı yaşadıkları için sıklıkla işlerini bitirememeye stresine maruz kalırlar ve yüksek derecede iş aile çatışması yaşarlar (Wayne ve diğerleri, 2004). Yapılan çalışmalarda (Bruck ve Allen, 2003; Wayne ve diğerleri, 2004; Michel ve diğerleri, 2011; Allen ve diğerleri, 2012) nevrotik kişilik özelliği ile iş aile çatışması arasında pozitif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bu çerçevede, diğer kişilik özelliklerinin iş-aile çatışması üzerindeki olumsuz etkisinden farklı olarak



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

duygusal dengesizlik kişilik özelliğinin iş-aile çatışmasını olumlu yönde etkilediği önerilmektedir.

*H5: Duygusal dengesizlik / nevrotiklik kişilik özelliği, iş-aile çatışmasını olumlu etkiler.*

### 2.2. Duygusal Zeka

Zekanın sadece teknik bilgi ve IQ (*Intelligence Quotient*) seviyesinden ibaret olmaması nedeniyle, son zamanlarda gelişen rekabet avantajlarını artırmak için örgütler çalışanlarının üstün yeteneklere sahip olmalarına dikkat etmeye başlamışlardır. Araştırmacıların zeka ile ilgili yaptıkları çalışmalar, zekanın daha geniş bir kavram olduğuna işaret edilerek, alışılmış zeka tanımlarının yeniden yapılanmasına ve duygusal zekadan söz edilmeye başlanmasına neden olmuş; örgütsel çıktılar üzerindeki kanıtlanan etkisi nedeniyle, duygusal zeka ile ilgili araştırmalar daha fazla önem kazanmaya başlamıştır (Mayer ve Salovey, 1997). Bu kavram, en genel haliyle duyguların algılanmasının anlaşılması ve yönetilmesi olarak tanımlanmıştır (Ciarrochi ve diğerleri, 2000). Duygusal zeka kavramına ait ilk tanım Mayer ve Salovey tarafından 1990 yılında yapılmıştır. İki araştırmacının yaptıkları tanım, 1920 yılında Thorndike'nin sosyal zekaya yaptığı tanıma dayanmaktadır. Mayer ve Salovey'e göre duygusal zeka, "sosyal zekanın bir formu olarak bireyin kendine ve başkalarına ait duyguları izleyebilme, bunlar arasında ayırım yapabilme ve bu süreçlerden elde ettiği bilgiyi düşünce ve davranışlarında kullanabilme yeteneği"dir (Mayer, Salovey ve Caruso, 2004). Duygusal zeka sadece tek bir özellik veya yeteneği ifade etmez, bireyin kendisinin ve başkalarının duygularını değerlendirilmesine ve ifade edilmesine katkıda bulunan, kendilerinin ve başkalarının duygularını kontrol etmesine yardımcı olan ve bireyin kendi yaşamında motivasyon ve başarıyı sağlayıcı duyguları kullanmayı sağlayan çok sayıdaki yeteneklerin bir bileşenidir (Salovey ve Mayer, 1990). Duygusal zeka kavramı daha sonra Goleman tarafından 1998 yılında yapılan tanım ile birlikte daha da yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır; Goleman'a göre duygusal zeka, bireyin kendisini motive etmesi, duygularını iyi bir şekilde yönetebilmesi ve ilişkilerini iyi tutabilmesi amacıyla, kendi duygularını ve başkalarının duygularını algılamasıdır (Lenaghan ve diğerleri, 2007).



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Yapılan araştırmalarda duygusal zekanın, bireyler ve örgütler için birçok olumlu etken ile ilişkili olduğuna dair bulgular ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte, duygusal zeka ve iş-aile çatışması arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar sınırlı sayıdadır. Bu çalışmalardan birinde, Lenaghan ve diğerleri (2007), duygusal zekaları yüksek olan bireylerin, iş-aile çatışması nedeniyle oluşan iyi-olma halindeki azalmayı daha düşük oranda yaşadıklarını tespit etmişlerdir. Biggart ve diğerleri (2010) ise, ortalama iki çocuğu olan babaların duygusal zeka özellikleri ile iş-aile çatışması ve aile-iş çatışması arasında olumsuz ilişki tespit etmişlerdir. Bununla birlikte, Carmeli (2003) tarafından yöneticiler üzerinde yapılan çalışmada, duygusal zeka seviyeleri yüksek olan kıdemli yöneticilerin iş-aile çatışmasını daha etkin yönettikleri tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, bu araştırmanın son hipotezi olarak duygusal zekanın iş-aile çatışmasını olumsuz etkilediği önerilmektedir.

**H6:** *Duygusal zeka, iş-aile çatışmasını olumsuz etkiler.*

### 3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın amacı doğrultusunda önerilen hipotezleri test etmek amacıyla, Ankara’da bulunan bir kamu kurumu çalışanlarına yönelik anket uygulaması yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini 159 çalışan oluşturmaktadır. Uygulanan anketin ilk bölümünde araştırmanın amacı ve kapsamı hakkında bilgi verilmiştir. Anketin ikinci bölümünde katılımcılarla ilgili demografik sorular; üçüncü bölümünde ise, iş aile çatışması, kişilik özellikleri ve duygusal zeka ile ilgili ölçekler yer almaktadır. Katılımcıların iş aile çatışması seviyelerini ölçmek amacıyla Netemeyer, McMurrian, ve Boles tarafından geliştirilen iş-aile çatışması ve aile-iş çatışması olmak üzere iki boyutlu olan ve her boyutun beş maddesi olan on soruluk ölçek kullanılmıştır (Netemeyer, Boles, & McMurrian, 1996). Kişilik özelliklerinin ölçümü için ise, Benet-Martínez ve John’un 1998 yılında yayınlanan çalışmasından yararlanılmıştır. Bu ölçek, kişiliğin beş boyutu olan dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk, deneyime açıklık ve duygusal dengeyi esas alan kırk dört maddeden oluşmaktadır. Katılımcıların duygusal zekalarını ölçmek için de Schutte ve diğerleri (1998) tarafından geliştirilen ve duygusal zekayı üç boyutlu olarak (iyimserlik/ruh halinin düzenlenmesi, duyguların değerlendirilmesi ve duyguların kullanımı) ele alan otuz üç soruluk ölçekten yararlanılmıştır. Anket kapsamındaki ölçek maddeleri, geçerlilik ve güvenirlikleri daha önceki çalışmalarda onaylanmış ifadelerden oluşmaktadır. Anket uygulaması sonucunda elde edilen veriler için SPSS programı ile istatistiksel veri analizi gerçekleştirilmiştir.

#### 4. Bulgular

Araştırma katılımcılarının çoğunluğu kadın (%67,3) ve evlidir (%63,5), çocuğu olmayanların oranı örneklemin yarısını (%50,3) oluşturmaktadır. Katılımcıların eğitim seviyeleri yüksektir, çoğunluğu Üniversite mezunu (%38,4) olmasının yanı sıra yüksek lisans ve doktora mezunlarının toplam oranı %45,3'dür. Katılımcıların yaş ortalamaları yaklaşık 35 iken, kıdem ortalamaları 11 yıldır (Tablo1).

**Tablo 1. Tanımlayıcı İstatistikler**

|               |               | N        | %     |
|---------------|---------------|----------|-------|
| Cinsiyet      | Kadın         | 107      | 67,3  |
|               | Erkek         | 52       | 32,7  |
| Medeni Durum  | Bekar         | 58       | 36,5  |
|               | Evli          | 101      | 63,5  |
| Çocuk Sayısı  | Çocuğu yok    | 80       | 50,3  |
|               | Tek çocuk     | 33       | 20,8  |
|               | İki çocuk     | 39       | 24,5  |
|               | Üç çocuk      | 7        | 4,4   |
| Eğitim Durumu | İlköğretim    | 3        | 1,9   |
|               | Lise          | 13       | 8,2   |
|               | Yüksekokul    | 10       | 6,3   |
|               | Üniversite    | 61       | 38,4  |
|               | Yüksek Lisans | 56       | 35,2  |
|               | Doktora       | 16       | 10,1  |
|               | <b>m</b>      | <b>B</b> |       |
| Yaş           |               | 34,64    | 7,121 |
| Kıdem         |               | 11,06    | 7,755 |

Araştırma değişkenlerine ait ortalama ve standart sapma değerleri, Cronbach's Alfa ( $\alpha$ ) güvenilirlik katsayıları ve Pearson korelasyon katsayıları (r) Tablo-2'de yer almaktadır.

**Tablo 2. Korelasyon ve Güvenirlik Analizi**

|                          | m    | 6    | 1             | 2             | 3             | 4             | 5             | 6             | 7             | 8             |
|--------------------------|------|------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| (1) İş-Aile Çatışması    | 2,75 | 0,99 | $\alpha=0,88$ |               |               |               |               |               |               |               |
| (2) Aile-İş Çatışması    | 1,99 | 0,85 | ,510**        | $\alpha=0,87$ |               |               |               |               |               |               |
| (3) Dışadönüklük         | 3,26 | 0,42 | ,035*         | ,130*         | $\alpha=0,65$ |               |               |               |               |               |
| (4) Uyumluluk            | 3,46 | 0,41 | ,179*         | ,061*         | ,271**        | $\alpha=0,68$ |               |               |               |               |
| (5) Sorumluluk           | 3,50 | 0,36 | ,122*         | ,074*         | ,105          | ,129          | $\alpha=0,63$ |               |               |               |
| (6) Deneyime Açıklık     | 3,68 | 0,64 | ,072*         | ,092*         | ,331**        | ,182*         | ,022          | $\alpha=0,86$ |               |               |
| (7) Duygusal Dengesizlik | 2,88 | 0,47 | ,244**        | ,342**        | ,196*         | ,313**        | ,322**        | ,049          | $\alpha=0,73$ |               |
| (8) Duygusal Zeka        | 3,78 | 0,42 | ,025          | ,073          | ,281**        | ,137          | ,235**        | ,409**        | ,102          | $\alpha=0,89$ |

n = 159, \*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$

Tablo-2 de yer alan sonuçlara göre, katılımcıların, iş-aile ve aile-iş çatışması seviyelerinin Likert ölçeğinde düşük seviyede olduğu; ayrıca duygusal zeka seviyelerinin ise Likert ölçeğinde yüksek seviyede olduğu değerlendirilmektedir. Araştırma değişkenlere ait alfa değerleri arasındaki varyans (değişkenlik) geçerli analiz



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

yapılması için yeterli seviyededir. Araştırmadaki değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları, iş-aile çatışması ve aile-iş çatışması ile beş kişilik özelliği arasında %5 ve %1 hata oranıyla anlamlı ve pozitif ilişkiler olduğunu; ancak iş-aile çatışması ve aile-iş çatışması ile duygusal zeka arasında anlamlı ilişki olmadığını göstermektedir. Kişilik özellikleri ve duygusal zekanın, iş-aile çatışması ve aile-iş çatışması üzerindeki etkisi ile ilgili regresyon analizi sonuçları Tablo-3’de, yer almaktadır.

**Tablo 3. Regresyon Analizi**

| Bağımsız Değişkenler       | Bağımlı Değişken<br>İş-Aile Çatışması |       | Bağımlı Değişken<br>Aile-İş Çatışması |       |
|----------------------------|---------------------------------------|-------|---------------------------------------|-------|
|                            | B                                     | T     | B                                     | T     |
| Dışadönüklük               | -,061                                 | -,712 | ,0123                                 | ,739  |
| Uyumluluk                  | ,115                                  | 1,364 | -,076                                 | -,929 |
| Sorumluluk                 | ,047                                  | ,576  | -,041                                 | -,513 |
| Deneyime Açıklık           | ,060                                  | ,722  | ,068                                  | ,851  |
| Duygusal Dengesizlik       | ,202*                                 | 2,339 | ,364**                                | 4,346 |
| * $p < ,05$ , ** $p < ,01$ | $R^2=0,279$                           |       | $R^2=0,362$                           |       |

Tablo-3’de yer alan araştırma bulguları değerlendirildiğinde, kişilik özellikleri arasından sadece duygusal dengesizlik / nevrotiklik özelliğinin iş-aile çatışması üzerinde %5 seviyesinde anlamlı pozitif etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bulgular sonucunda, duygusal dengesizlik (nevrotiklik) kişilik özelliğinin iş-aile çatışmasını olumlu etkilediği önerilen beşinci hipotez kabul edilirken, diğer kişilik özellikleri ile ilgili ilk dört hipotez red edilmiştir. Duygusal dengesizlik / nevrotiklik kişilik özelliğinin aile-iş çatışması üzerinde %1 seviyesinde anlamlı pozitif etkisinin olduğu da tespit edilmiştir. Diğer taraftan, duygusal zekanın, iş-aile çatışması ve aile-iş çatışması ile ilişkisi olmaması nedeniyle altıncı hipotez de red edilmiştir.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Literatürde, iş-aile çatışmasının sonuçları ile ilgili çok fazla araştırma bulunmasına rağmen, iş-aile çatışmasına neden olan etkenler hakkında yapılan çalışmalar sınırlıdır. İş-aile çatışmasına neden olan, bireylerin rolleri arasındaki dengenin kurulması ve bu rollerin başarılı bir şekilde idare edilmesinde bir çok etken rol oynamaktadır; bireysel özellikler arasında yer alan, kişilik özellikleri ve duygusal zeka bunlar arasından bazılarını temsil etmektedir. Bireyin kimliği ya da yaşam biçimini yansıtan kişiliğin, bireyin çalışma hayatında gösterdiği ve etrafındaki davranışları algılamasında önemli rolü vardır. Bununla birlikte, duygusal zeka da özellikle kişiler arası ilişkilerde önemli



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

rol oynamaktadır. Buradan hareketle, bu çalışma ile, iş-aile çatışmasını etkileyen bireysel özelliklere odaklanılmış olup, bir kamu kurumunda görev yapan çalışanlara yönelik bir araştırma tasarlanmıştır.

Araştırma bulgularına göre, kişilik özellikleri arasından sadece duygusal dengesizlik / nevrotiklik özelliği hem iş-aile çatışmasını hem de aile-iş çatışmasını olumlu yönde etkilemektedir. Nevrotik bireylerin kaygılı, alıngan, güvensiz olmaları nedeniyle iş-aile çatışması yaşamaları, diğer kişilik özelliklerine sahip bireylere göre daha olasıdır. Bu nedenle, örgüt genelinde iş-aile çatışmasının önlenmesi için yapılacak olan çalışmalarda, özellikle bu kişilik özelliğine sahip olan bireylere dikkat edilmesi gereklidir. Bununla birlikte, duygusal zekanın iş-aile çatışması üzerinde etkisinin bulunmadığı da araştırmanın bir diğer sonucudur. Allen ve diğerleri (2012) tarafından yapılan meta-analiz çalışmasının sonucunda kişiliğin iş-aile çatışması ile ilişkisi hakkında daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulduğu belirtilmiştir. Bu doğrultuda yapılan bu çalışma ile hangi kişilik özelliğinin iş-aile çatışması üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiş ve kişilik özellikleri ile iş-aile çatışması arasındaki ilişki ile ilgili literatüre katkı sağlanmıştır. Ancak, araştırmanın bulgularına rağmen çalışmanın 159 çalışanı kapsamaması ve tek bir kurumda yürütülmesi önemli bir sınırlılık oluşturmaktadır. Benzer araştırmaların, özellikle iş-aile çatışmasının daha fazla yaşanabileceği değerlendirilen özel sektörde faaliyet gösteren diğer örgütlerde yürütülmesi ile elde edilecek bulguların karşılaştırılmasının önemli olduğu düşünülmektedir.

### Kaynakça

- Ahuja, Chudoba, Kacmar, McKnight, & George. (2007). IT Road Warriors: Balancing Work-Family Conflict, Job Autonomy, and Work Overload to Mitigate Turnover Intentions. *MIS Quarterly*, 31(1), pp 1-17. <https://doi.org/10.2307/25148778>
- Allen, T. D., French, K. A., Dumani, S., & Shockley, K. M. (2015). Meta-analysis of work-family conflict mean differences: Does national context matter? *Journal of Vocational Behavior*, 90, 90-100. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.07.006>
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Saboe, K. N., Cho, E., Dumani, S., & Evans, S. (2012). Dispositional variables and work-family conflict: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 17-26. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.04.004>
- Allen, T. D., Herst, D., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 278-308.





## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

- Amstad, F. T., Meier, L. L., Fasal, U., Elfering, A., & Semmer, N. K. (2011). A meta-analysis of work-family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching-domain relations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(2), 151 - 169.
- Biggart, L., Corr, P., O'Brien, M. and Cooper, N. (2010). Trait Emotional Intelligence and Work-Family Conflict in Fathers. *Personality and Individual Differences*, 48(8): 911-916.
- Bruck, C. S, & Allen, T. D. (2003). The relationship between big five personality traits, negative affectivity, type A behavior, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 63: 457-472.
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67: 169-198.
- Carmeli, A. (2003). The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes: An examination among senior managers. *Journal of Managerial Psychology*, 18(8): 788–813.
- Çelik, M., & Turunç, Ö. (2011). Emotional labor and psychological distress: the mediating effect of work family conflict. *Istanbul University Journal of the School of Business*, 40(2), 226–250.
- Ciarrochi, J. V., Chan, A. Y., & Caputi, P. (2000). A critical evaluation of the emotional intelligence construct. *Personality and Individual Differences*, 28(3), 539–561.
- Ford, M. T., Heinen, B. A., & Langkamer, K. L. (2007). Work and family satisfaction and conflict: A meta-analysis of cross-domain relations. *Journal of Applied Psychology*, 92, 57-80.
- Gao, Y., Shi, J., Niu, Q., & Wang, L. (2013). Work-Family Conflict and Job Satisfaction: Emotional Intelligence as a Moderator: Work-Family Conflict and Job Satisfaction. *Stress and Health*, 29(3), 222–228.  
<https://doi.org/10.1002/smi.2451>
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Collins, K. M. (2001). Career involvement and family involvement as moderators of relationships between work-family conflict and withdrawal from a profession. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(2), 91–100. <https://doi.org/10.1037//1076-8998.6.2.91>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513.





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Karatepe, O. M., & Uludag, O. (2008). Affectivity, conflicts in the work–family interface, and hotel employee outcomes. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 30 – 41.
- Lenaghan, J. A., Buda, R., & Eisner, A. B. (2007). An examination of the role of emotional intelligence in work and family conflict. *Journal of Managerial Issues*, 19(1), 76-94.
- Marks, S. R. (1977). Multiple Roles and Role Strain: Some Notes on Human Energy, Time and Commitment. *American Sociological Review*, 42(6), 921.  
<https://doi.org/10.2307/2094577>
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). 1997\_What is EI Mayer&Salovey.pdf.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). TARGET ARTICLES:" emotional Intelligence: theory, findings, and implications". *Psychological Inquiry*, 15(3), 197–215.
- McCrae, R. R., & Costa Jr, P. T. (1991). Adding Liebe und Arbeit: The full five-factor model and well-being. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17(2), 227–232.
- McCrae, R. R., & John, O. P. (1998). An introduction to the five-factor model and its applications. *Personality: Critical Concepts in Psychology*, 60(295), 64.
- Michel, J. S., Kotrba, L. M., Mitchelson, J. K., Clark, M. A., & Baltes, B. B. (2011). Antecedents of work-family conflict: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 689–725. <https://doi.org/10.1002/job.695>
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & McMurrian, R. (1996). Development and Validation of Work-Family Conflict and Family-Work Conflict Scales, *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 400-410.
- Nohe, C., Meier, L. L., Sonntag, K., & Michel, A. (2015). The chicken or the egg? A meta-analysis of panel studies of the relationship between work–family conflict and strain. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 522.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J., & Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25(2), 167–177.  
[https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(98\)00001-4](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(98)00001-4)



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

- Selvarajan, T. T. (Rajan), Singh, B., & Cloninger, P. A. (2016). Role of personality and affect on the social support and work family conflict relationship. *Journal of Vocational Behavior*, 94, 39–56. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.02.004>
- Wayne, J. H., Musisca, N., & Fleeson, W. (2004). Considering the role of personality in the work–family experience: Relationships of the big five to work–family conflict and facilitation. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 108–130. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00035-6](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00035-6)
- Witt, L. A., & Carlson, D. S. (2006). The work-family interface and job performance: Moderating effects of conscientiousness and perceived organizational support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(4), 343–357. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.11.4.343>



## TÜRK KÜLTÜR MİRASLARI ÜZERİNDEN DAVRANIŞSAL YAKLAŞIMA KISA BİR YOLCULUK: KUTADGU BİLİĞ ÖRNEĞİ

**Prof. Dr. Soner TASLAK**

*Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi (sonertaslak@mu.edu.tr)*

**Arş. Gör. Utku DEMİRCİ**

*Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi (utkudemirci@mu.edu.tr)*

### Özet

Yusuf Has Hacib tarafından Karahanlı hükümdarı Tabgaç Buğra Han'a atfen yazılan Kutadgu Bilig, ilk Türk-İslam eserlerinden biridir. Türk tarihi ve kültüründe önemli bir yere sahip olan ve dönemin yönetim zihniyetini en iyi yansıtan tarihi belgelerden birisi olan Kutadgu Bilig'te, aslında 1900'lü yılların başından itibaren incelediğimiz yönetim biliminin tarihsel gelişim süreci içerisinde günümüze gelene kadar elde edilen yönetim bilgisine ait izleri görmek mümkündür. Hiç kuşkusuz ki bu bilgi birikiminin içerisinde insanı göz ardı etmiş bir düşüncenin ortadan kaldırılmasında etkili olan davranışsal yaklaşımın ağırlığı büyüktür. Bu çalışmada, Örgütsel Davranış disiplininin temellerinin atıldığı Neo-Klasik dönemin fikir ve dayanaklarının izleri Kutadgu Bilig'te aranmıştır. Söz konusu eserdeki ifadeler nitel analiz yöntemlerinden içerik analizi ile dikkatlice incelenmiş; yapılan kodlama çalışmasıyla Neo-Klasik dönemi karakterize eden temaları işaret ettiği düşünülen beyitler belirlenmiş ve kategorilendirilmiştir. Yaptığımız incelemeler esasen Klasik ve Modern yönetim yaklaşımlarının izlerinin de Kutadgu Bilig'te var olduğunu göstermekle birlikte burada yapacağımız açıklamalar araştırma sahamız olan Örgütsel Davranış alanıyla sınırlandırılmıştır. Amacımız var olan bilgi birikimini reddetmek ya da değersizleştirmek değil, aksine Türk tarihi ve kültürünün günümüze kadar nakledilen bilgilerini inceleyerek yönetim alanındaki bilgi birikimine kendi tarihimiz ve kültürümüzden bir pencere açmaktır. Bu kapsamda yapılan incelemeler neticesinde Neo-Klasik dönemi karakterize eden yönetimde insan ilişkileri yaklaşımına paralel olarak ilgili eserde liderlik, motivasyon, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, farklılıkların yönetimi, enformel ilişkiler ve örgütsel ifşa konularının izlerine ve temellerine rastlanılmıştır.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

**Anahtar Kelimeler:** Kutadgu Bilig, Türk Yönetim Sistemi, Neo-Klasik Yönetim Düşüncesi.

### 1. Giriş

Kutadgu Bilig, Yusuf Has Hacib tarafından Karahanlı hükümdarı Tabgaç Buğra Han'a atfen yazılan ilk Türk-İslam eserlerinden biridir. Hükümdar, kendisine takdim edilen bu eserden dolayı Balasagunlu Yusuf'a Has Hacıplik unvanını vererek onu ödüllendirmiştir. Okuyana kut versin ve ona yol göstereyin diyerek eserine Kutadgu Bilig adını verdiğini söyleyen Yusuf Has Hacib, "mutluluk veren bilgi" anlamındaki bu eseri 1069-1070 yıllarında kaleme almıştır. Kutadgu Bilig, her iki dünyada da mutluluğa kavuşmak için gidilmesi gereken yolu göstermek maksadıyla yazılmıştır (Adalıoğlu, 2013).

Eser; Uygur alfabesiyle, mesnevi nazım şekliyle ve aruz kalıbıyla yazılmıştır. 6645 beyit ve 82 fasıldan oluşan eserde; dönemin yaşayışı, değerleri ve İslam öncesi Orta Asya Türk kültürüne de yer verilmiştir. Orhun Yazıtları ve Divan-ı Lügati't Türk ile birlikte Türk edebiyatında önemli bir yere sahip olan Kutadgu Bilig, birtakım ansiklopedik bilgiler içermesinin yanı sıra siyasetname türünün de ilk örneği olarak bilinmektedir. Dolayısıyla; Türk-İslam devlet geleneği, devlet yapısına ilişkin gözlemler ve zamanının siyasal düşünce ve kültür birikimi üzerine inşa edilmiştir. Yöneticilerin eserde bahsedilen tavsiyelere uyacağı takdirde hem kendilerinin hem de yönetilenlerin mutlu olacağına vurgu yapılmıştır (Yavuz, 2007).

Kutadgu Bilig, devlet yönetimini dört temel farklı unsur üzerinden ele almıştır. Devlet yönetimini temsil eden bu dört unsur, farklı birer karakteri canlandırmaktadır. Karakterlerden ilki, Kün-Togdi (Gündoğdu) yani hükümdardır. Kün-Togdi sembol olarak doğru töre, doğru yasa ve adaleti temsil etmektedir. Eserdeki ikinci karakter Ay-Toldı (Dolunay) ise hükümdarın veziri olup mutluluğu, talihi ve devleti simgeler. Bir başka karakter olan vezirin ölümüyle onun yerine geçen oğlu Ögdülmiş (Övülmüş) aklı ve bilgiyi temsil eder. Kitaptaki dördüncü ve sonuncu karakter olan Odgurmuş (Uyanmış) ise dervishi, elini ve eteğini dünyalık işlerden çekmiş olan zahiti simgelemektedir (Doğan, 2002).



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

Kutadgu Bilig, bahsedilen bu dört kişi arasında geçen konuşmalar ve olaylar üzerinden devleti yönetenlerde bulunması gereken temel özellikleri anlatır. İslam öncesi Türk geleneğinin de toplumsal değerlerine uygun olarak iyiliği, adaleti, erdemi, akli ve bilimi öğütler. Bunun yanı sıra insan yaşamının anlamı ve toplum içindeki bireyin sorumlulukları üzerinde durur (Merhan, 2012).

Yönetimin bir bilim olarak ele alındığı dönem öncesine ait bilgilerin sınırlı ve yetersizliği bilinen bir gerçektir. Ancak yine bilinmektedir ki, birçok devlet kurmuş ve farklı coğrafyalarda hüküm sürmüş, belirli disiplinler ve ilkeler üzerine oturtulmuş bir yönetim ve devlet geleneği olan Türklerin geçmişten bugüne taşınan bilgi ve belgelerinde şu an dahi geçerliliği olan yönetim anlayışlarının izlerini görmek de mümkündür. Bu noktadan hareketle, bu çalışmada, Örgütsel Davranış biliminin doğduğu Neo-Klasik döneme damgasını vuran fikir ve düşüncelerin öncül izlerini Türk yönetim düşüncesinin temel yapıtaşlarından birini oluşturan siyasetname türünün de ilk örneği olarak bilinen ve Türk tarihi ve kültürel mirasının ender eserlerinden Kutadgu Bilig üzerinden araştırmak amaçlanmıştır.

Buradan elde edilen bilgilerin; Orhun Yazıtları, Siyasetname, Mukaddime gibi diğer önemli tarihi eserlerin de yönetim bilimi ekseninde incelenmesi için bir temel ve motivasyon kaynağı teşkil edeceği değerlendirilmiştir.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

1900'lü yılların başında ortaya çıkan Klasik yönetim kuramı, 1930'lu yıllara kadar Amerika ve Kıta Avrupası'nda örgütlerin yapı ve işleyişine yön veren tek kuramsal model olarak süregelmiştir. Ancak bir yandan işletmelerde çeşitli örgütlenme sorunlarının artması, bir yandan da 1929 Dünya Ekonomik Krizi'nin yarattığı işsizlik ve toplumsal sorunlar Klasik yönetim kuramının yetersizliğini hissettirmiştir. Ayrıca bu dönemde, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki Harvard Üniversitesi'ne mensup bir grup akademisyenin öncülüğünde başlatılan Hawthorne araştırmalarının sonuçlarının açıklanması örgütleri incelemede yeni bir akımın doğmasına yol açmıştır. Beşeri ilişkiler adı altında ortaya çıkan bu akım, Klasik yönetim kuramının ele almadığı insan unsurunu ele aldığı için Klasik yönetim düşüncesinin tamamlayıcısı niteliğinde Neo-Klasik yaklaşım olarak adlandırılmıştır. Bu yeni yaklaşım, örgüt üyelerinin



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

davranışlarını inceleme konusu edinmesi sonucunda günümüzde Örgütsel Davranış başlığını taşıyan bir disiplin haline gelmiştir (Koçel, 2015; Şimşek ve Çelik, 2014). Davranışsal yaklaşımın, özellikle insan davranışı, kişiler arası (beşeri) ilişkiler, grupların oluşması, grup davranışları, informel organizasyon, algı ve tutumlar, motivasyon, önderlik, organizasyonlarda değişim ve gelişme alanlarında yönetim ve örgüt çalışmalarına büyük ölçüde katkı sağladığı söylenebilir

### Şekil 1: Örgütsel Davranış Alanının Gelişimi

|                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>1. Evre: Örgütsel davranışa ilişkin erken dönem çalışmaları</p> <p>* Yönetimde klasik yaklaşımlar</p> <p>- Bilimsel yönetim yaklaşımı</p> <p>- Yönetim süreci yaklaşımı</p> <p>- Bürokrasi yaklaşımı</p> <p>* Hugo Münsterberg...</p> | <p>2. Evre: Örgütsel davranışın temellerinin atıldığı dönem</p> <p>* Yönetimde davranışsal yaklaşımlar</p> <p>- Mary Parker Follet</p> <p>- Hawthorne araştırmaları</p> <p>- Chester Irwing Barnard...</p> | <p>3. Evre: Örgütsel davranışa alanının belirginleşmesi</p> <p>* Yönetimde modern yaklaşımlar</p> <p>- Douglas McGregor</p> <p>- Abraham Maslow</p> <p>- Frederick Herzberg</p> <p>- Rensis Likert...</p> |
| 1900...                                                                                                                                                                                                                                  | 1920...                                                                                                                                                                                                    | 1940...                                                                                                                                                                                                   |

**Kaynak:** Sıgır, Ü., & Gürbüz, S. (2017) Örgütsel davranışa giriş: Yönetim bilimi ve örgütsel davranış alanının kuramsal gelişimi

Örgütsel Davranış'ın doğuşu ve gelişimine öncülük yapan araştırmacıların hemen hemen hepsi psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji ve antropoloji gibi değişik davranış bilimleri alanlarından gelmişlerdir. Bu özellikleri nedeniyle de örgüt yapısı içerisinde insanın nasıl ve neden o şekilde davrandığı, örgüt yapısı ile çalışan davranışı arasındaki ilişkileri açıklamaya yönelik alana önemli katkılar sağlamışlardır (Şimşek ve Çelik, 2014).

Örgütsel Davranış bir yandan Yönetim ve Organizasyon alanında değişik bakış açıları yaratarak alanın bilimsel yaklaşımlarını zenginleştirirken, bir yandan da çalışanların davranışlarını araştırarak yeni kavram, teknik ve uygulamalar önermiştir. Bu bağlamda



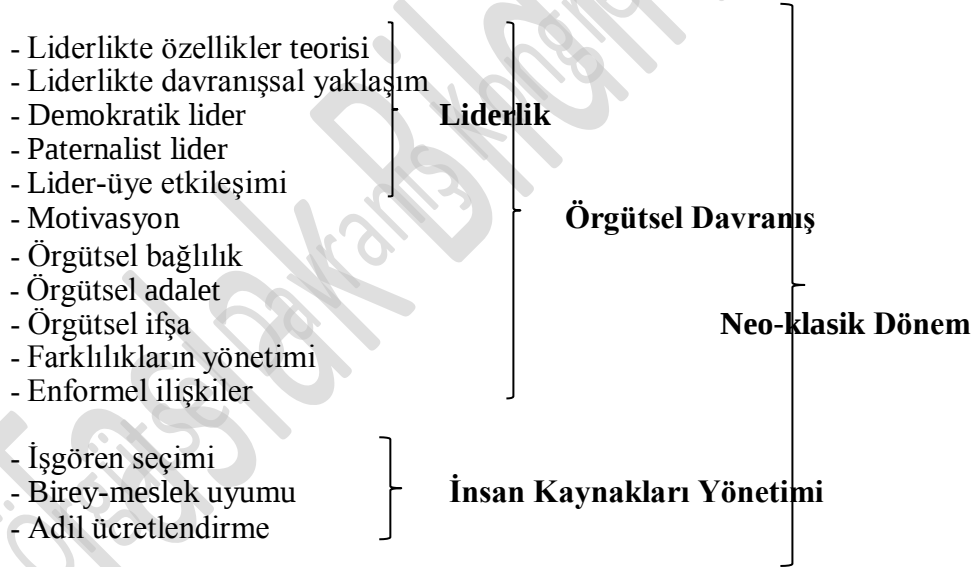
## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Örgütsel Davranış disiplini temel olarak; bir örgüt içinde çalışan insan unsurunu anlamayı, insan yeteneklerinden azami ölçüde yararlanabilmeyi, örgüt yapısı ile çalışanların davranışları arasındaki ilişkileri incelemeyi, örgüt içindeki informal ilişkileri ve sosyal grupları anlamayı, grupların özelliklerini ve organizasyon üzerindeki etkilerini araştırmayı, iletişim, algı, liderlik, motivasyon, değişim, çatışmaları anlamayı, iş tatmini, bunu etkileyen faktörler ve tatmin ile verimlilik arasındaki ilişkileri anlamayı konu edinmiştir (Eren, 2016; Ertürk, 2009; Koçel, 2015).

### 3. Araştırmanın Yöntemi ve Bulgular

Söz konusu eserdeki ifadeler nitel analiz yöntemlerinden içerik analizi ile dikkatlice incelenmiş; Neo-Klasik dönemi karakterize eden kavram ve konular kodlanarak bu konuları işaret ettiği düşünülen beyitler belirlenmiş ve kategorilendirilmiştir. Yapılan kodlama çalışmasıyla ulaşılan kategorileştirme ve temalaştırma işlemi görsel olarak Şekil 2’de gösterilmiştir.

Şekil 2: Kategoriler ve Temalar



Neo-Klasik dönemi karakterize eden temel konulara paralel biçimde ilgili eserde liderlik, motivasyon, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, farklılıkların yönetimi, enformel ilişkiler ve örgütsel ifşa etme (whistleblowing) konularına temel teşkil eden fasıllar görülmüştür. Eserin çeşitli yerlerinde Bey’in (yöneticinin) sahip olması gereken özelliklere ilişkin önemli ölçüde tavsiye ve önerilerde bulunulmuştur. Dolayısıyla eser, liderlik konusunda özellikle ön plana çıkan liderlikte özellikler teorisi, liderlikte





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

davranışsal yaklaşım, demokratik lider, paternalist lider ve lider-üye etkileşimine yönelik çok sayıda ifade barındırmaktadır.

### *Bey'in (Yöneticinin) Sahip Olması Gereken Özellikler*

Yusuf Has Hacib eserinde, ahlak ve siyaset ilkelerini sıralayarak içinde bulunduğu topluma bir aydın sorumluluğu içerisinde hareket etmiştir. Bu kapsamda, yönetici sıfatıyla beyin sahip olması gereken özellikleri sıralamış ve başarılı bir Beyin yönetim faaliyetlerine ilişkin nasıl hareket etmesi gerektiğini detaylı bir şekilde anlatmıştır. Genel itibarıyla Kutadgu Bilig'de, devlet başkanının ve üst yönetim kademesinin gerçek manada üzerlerine düşen görevlerinin neler olduğu ele alınmış, herkesin üzerine düşeni yapması halinde hem dünya hem de ahiret saadetine nail olunabileceği vurgulanmıştır. Dolayısıyla Kutadgu Bilig; devlet adamları ve yöneticiler için gerçek bir rehber, bir ahlak ve tasavvuf kitabıdır (Hacib, 2017).

- Bey (yönetici) affedici olmalıdır: Affedici olmak, Bey için en önemli erdemlerden biridir. Bey ceza verirken kendini suçlunun yerine koymalı, cezayı sınırlayıp ayarlayarak vermelidir. Ceza kişiyi düzeltmek, güzelleştirmek, caydırmak amacıyla verilmeli; intikam ve zevk almak amacıyla verilmemelidir (Hacib, 2017:26).

- Bey (yönetici) cömert olmalıdır: Eserde Bey'in cömert olması konusu, iyi bir Bey olmak için gereken özelliklerin başında ve en önemlilerinden biri olarak belirtilmiştir. Başarılı bir yönetici, himayesindeki aç, yoksul, ihtiyaç sahibi kişileri gözetmeli ve bunlara malından çokça vermelidir. Malını dağıtmayan yöneticinin mal toplayan vergi memurundan bir farkının kalmayacağı vurgulanmıştır. Bu yüzden Bey, halkın kendisine cimri adını verecek kadar eli sıkı olmamalı ve parayı saçacak kadar da israf yapmamalıdır (Hacib, 2017:28).

- Bey (yönetici) sabırlı olmalıdır: Yusuf Has Hacib'e göre sabırlı ve sakin olmak yöneticilerde en başta görülmesi gereken özelliklerden biridir. Erdemlerin, zaferlerin ve ganimetlerin sebebi sabır olarak görülmüştür. Yönetici hem sabırlı olmalı hem de düşkünlere yumuşak muamele edebilmelidir. Kişinin sabretmesi ve gereken azmi göstermesi halinde arzuladığı mertebeye eninde sonunda ulaşacağı da eserde vurgulanmıştır (Hacib, 2017:28).

- Bey (yönetici) vefakâr olmalıdır: İyi bir Bey gerek yönettiği insanlara gerek kendisine her konuda yardımcı olan kişilere karşı vefakâr ve kadirşinas olmalıdır. Çünkü vefakâr



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

olmak, bir insanlık görevi ve erdem olarak görülmektedir. Özellikle çalışma temposu fazla olan ve yaptığı bu işin altında ezilen kimselere karşı vefa duygusu beslenmelidir (Hacib, 2017:26).

- Bey (yönetici) faziletli olmalıdır: İyi ve seçkin bir Bey olabilmek için fazilete çok önem verilmelidir. İnsan fazilet ile başkalarına üstün gelebilir ve fazileti çok olduğu oranda makam ve mevki kazanarak yükselebilir. Eserde, faziletli olmak Allah'ın bir lütfu ve iyi hükümdar olmanın gereği sayılmıştır. Kişinin hak ettiği makam ve mevkilere yükselmesi ve namının tüm dünyada yayılması için iyi bir yöneticide mutlaka olması gereken erdemlerden birisi de faziletli olmasıdır (Hacib, 2017:28).

- Bey (yönetici) mütevazı olmalıdır: İyi Bey olmanın erdemlerinden bir diğeri de mütevazı ve alçakgönüllü olmaktır. Bey uzun yıllar iktidarda kalmak, yaşlandığı zaman dahi hürmet ve izzet görmek istiyorsa kibri kalbinden söküp atmalı, alçak gönüllülüğü kendine rehber edinmelidir. Tevazu sahibi insanlar her zaman nazik olan, insanları kırmaktan korkan, hassas, duygulu ve saadete ermiş kişilerdir. Bu özelliğe sahip olan yöneticilerin hizmetinde bulunanların ona çabuk ısınacağı ve gönülden bağlı olacakları da eserde belirtilmiştir (Hacib, 2017:28).

- Bey (yönetici) tok gözlü ve hayâ sahibi olmalıdır: Hayâ sahibi insan, insanların seçkini olduğu için Bey'in de hayâ sahibi olması, iyi bir yönetici için olmazsa olmaz özelliklerdendir. Bey'in tok gözlü ve hayâ sahibi olması ile ilgili olarak Yusuf Has Hacib eserinde birtakım tavsiyelerde bulunmuştur. Bey tok gözlü, hayâ sahibi ve yumuşak tabiatlı olmalı, sözünde ve hareketlerinde açık davranmalıdır. İyi bir Bey'in hayâ sahibi olması, kendini kötü işlerden uzak tutması tek başına yeterli olmamaktadır. Bunun yanında Bey'in, hayâsız kimselerden uzak durması ve onlardan kendini koruması gerekmektedir (Hacib, 2017:26).

- Bey (yönetici) tatlı dilli ve doğru sözlü olmalıdır: Bey'in hem tatlı dilli ve yumuşak huylu olması hem de bütün hareketlerinin buna uygun olması toplumdaki her kesimin ona itaat etmesine olanak sağlar. Çünkü yöneticinin çatık yüzlü olup sert söylemlerde bulunması yönettiği insanların kendisinden soğuyup uzaklaşmasına neden olur. Yusuf Has Hacib'e göre iyi ve sevilen bir Bey; işi ve sözü iyi olan, dili devamlı doğruyu söyleyen, tatlı dilli, güler yüzlü, sözü ve hareketi birbirini teyit eden kişi olmalıdır. Bey



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

dünya ve devlet işlerinde daima doğruluğu göz önünde bulundurmalı, halka doğru ve dürüst bir şekilde kanunları tatbik etmeyi kendine rehber edinmelidir (Hacib, 2017:28).

- Bey (yönetici) dikkatli ve ihtiyatlı olmalıdır: İhtiyatlı bulunmak, gafil ve ihmalkâr davranmamak, yönetim faaliyetlerinde dikkat edilmesi gereken prensipler arasında yer almaktadır. Bey omuzlarına yüklenen ağır yüke karşı ihmalkârlığı ve tedbirli davranmayı hiçbir zaman elden bırakmamalıdır. Gerek yönetime ilişkin işlerinde gerekse şahsıyla alakalı hiçbir konuda gafil olmamalı, her zaman dikkatli ve uyanık olmalıdır. Yönettiği kişilerin ve kendisinin hakkını ancak uyanık olması sayesinde gözetip koruyabilecektir (Hacib, 2017:26).

- Bey (yönetici) adil olmalıdır: Bey'in varoluş sebebi ve tüm faaliyetlerinin hedefi adaleti sağlamaktır. Bey'in ve tüm yöneticilerin görevi adil olmak ve bununla ilgili olarak iyi kanunlar koyarak milleti adalet ile idare etmektir. Yönetimdeki diğer iş ve işlemler hep bunu sağlamaya yönelik olan vasıtalarlardır. Dolayısıyla gözetilmesi şart olan en önemli kural, adalettir. Aynı zamanda Bey verdiği hükmün arkasında durmalı, sonuna kadar da uygulayıcısı ve takipçisi olmalıdır. Vereceği hükümler yönetilenlerin lehine olmalı, onları ezip incitmeyecek şekilde olmalıdır (Hacib, 2017:18).

Eserdeki liderlik izleri yukarıda aktarıldığı gibi daha çok demokratik ve paternalist lider (Hacib, 2017:54) profili çizmesine rağmen “Beyliğe Yaraşan Bir Bey'in Nasıl Olmasını Gerektiğini Söyler” başlıklı 28. fasılda beyliğin ve beyin sahip olması gereken özelliklerin babadan oğula geçtiğine ilişkin vurgular da bulunmaktadır (Hacib, 2017:28).

Yöneticinin farklı etnik kökenlerden gelen çalışanlarına karşı da dikkatli davranmasının söylenmesi, farklılıkların yönetimi konusuna vurgu yapmaktadır (Hacib, 2017:72). Yine yöneticinin bazı çalışanlarını kendine daha yakın tutup diğerlerinin faaliyetleriyle ilgili onlardan bilgi alması ise ‘örgütsel ifşa etme’ olarak Türkçeleştirilen whistleblowing kavramını akıllara getirmektedir (Hacib, 2017:75).

Eserde askerler ile ilgili tavsiyeler içerisinde dikkat çeken yüreklilik ve yüreklendirme ifadeleri örgütsel davranışın en önemli konularından motivasyona işaret etmektedir. Yöneticiye öğütlenen, içten bağlı kişileri kendine daha yakın tutması, örgütsel bağlılık kavramını akıllara getirmektedir. Bunun yanında beyin hizmetindeki kişilerin beye



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

sadık insanlardan seçilmesi gerektiğini tavsiye ettiği fasıllarda da örgütsel bağlılık vurgusu bulunmaktadır (Hacib, 2017:72).

İnsan kaynakları yönetimi bakış açısına işaret ettiği düşünülen, ilişkide olduğu kişilerden işe yarayacakları seçip onlara iş yaptırmasına yönelik öğütlerin insan kaynağını seçme sürecini (Hacib, 2017:51); herkesin gücüne ve niteliğine göre iş verilmesi gerektiğine dair verilen öğüt ise birey-meslek uyumu kavramının altını çizdiği söylenebilir (Hacib, 2017:64). Kumandanın nasıl olması gerektiğinin söylendiği fasılda (Hacib, 2017:30) çok fazla sayıda askerdense ordunun az ama seçkin erlerden oluşması gerektiği ve bu erlerin de iyi donatılmış olması gerektiği vurgusu yine işgören seçiminde ve yürütme faaliyetlerinde nicel yeterlilikten çok nitel yeterliliğe verilen öneme dikkat çekmesi açısından önemlidir (Hacib, 2017:75).

Eserde sıkça geçen adalet olgusu ise yine bu bağlamda değerlendirildiğinde, yaptıkları işe karşın yeterli olmayacak bir ücret ödemenin yöneticinin itibarını sarsacağına ve kendisine olan güvenin azalacağına dikkat çeken öğütler de örgütsel adalet/adaletsizlik ve sonuçlarına dair işaretleri bizlere düşündürmektedir (Hacib, 2017:65).

### 4. Sonuç

Yönetim düşüncesinin tarihsel gelişimindeki takip eden dönem olan Neo-Klasik dönemi karakterize eden yönetimde insan ilişkileri yaklaşımına paralel olarak ilgili eserde liderlik, motivasyon, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, farklılıkların yönetimi, enformel ilişkiler ve örgütsel ifşa konularının izlerine rastlanılan fasıllar olmuştur. Eserin çeşitli yerlerinde Bey'in (yöneticinin) sahip olması gereken özelliklere ilişkin önemli ölçüde tavsiye ve önerilerde bulunulmuştur. Dolayısıyla eser, liderlik konusunda özellikle ön plana çıkan liderlikte özellikler teorisi, liderlikte davranışsal yaklaşım, demokratik lider, paternalist lider ve lider-üye etkileşimine yönelik çok sayıda ifade barındırmaktadır.

Bu çalışma, Türk tarihi ve kültürünün önemli eserlerinden sadece Kutadgu Bilig ile sınırlandırılmıştır. Bir başka sınırlandırma ise eserin sadece Neo-klasik dönem ekseninde incelenmesidir. Neo-klasik dönemin yanı sıra Klasik ve Modern dönemin de öne sürdüğü birçok yaklaşımın izlerini eserde görmek mümkündür. Yapılacak olan daha geniş çaptaki araştırmalar neticesinde, yine Türk tarihi ve kültüründe önemli bir yere sahip olan Orhun Yazıtları, Siyasetname (Nizamülmülk, 2016), Mukaddime (İbn



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Haldun, 2004) ve daha birçok eserin de incelenmesiyle birlikte günümüzde kabul görmüş ve uygulama alanı bulmuş yönetim anlayışlarının iz ve temelleri Türk tarihinde bulunabilecektir.

### Kaynakça

- Adalıoğlu, H. H. (2013). Bir siyasetname olarak ‘Kutadgu Bilig’. *Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, 34, 237-253.
- Doğan, N. (2002). Kutadgu Bilig’in devlet felsefesi-I. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(1), 127-158.
- Eren, E. (2016). *Yönetim ve organizasyon (çağdaş ve küresel yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Ertürk, M. (2009). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Hacib, Y. H. (2017). *Kutadgu Bilig*. (A. Çakan, Çev.) İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- İbn Haldun (2004). *Mukaddime*. (H. Kendir, Çev.) Cilt I-II. İstanbul: Yeni Şafak Kültür Armağanı.
- Koçel, T. (2015). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Merhan, A. (2012). Kutadgu Bilig’te betimleyici eylemler. *Journal of International Social Research*, 5(21), 196-208.
- Nizamülmülk (2016). *Siyasetname*. (M. T. Ayar, Çev.) İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Sığrı, Ü., & Gürbüz, S. (2017). *Örgütsel davranışa giriş: Yönetim bilimi ve örgütsel davranış alanının kuramsal gelişimi*. Ü. Sığrı & S. Gürbüz (Ed.) ‘Örgütsel davranış’. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Şimşek, M. Ş., & Çelik, A. (2014). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Eğitim Yayınevi.



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

Yavuz, K. (2007). Yusuf Has Hacıb ve Kutadgu Bilig. *İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Türk Dili ve Edebiyatı Dergisi*, 37(37), 137-180.



## ÖRGÜTSEL DESTEK, SOSYAL BAĞLILIK VE DÜNYAYA İLİŞKİN VARSAYIMLARIN TRAVMA SONRASI BÜYÜME ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ACININ DÖNÜŞTÜRÜCÜ GÜCÜNÜN ROLÜ: POZİTİF PSİKOLOJİ BAĞLAMINDA BİR DEĞERLENDİRME

**Prof. Dr. Tamer BOLAT**

Balıkesir Üniversitesi [tbolat@balikesir.edu.tr](mailto:tbolat@balikesir.edu.tr)

**Prof. Dr. Oya İnci BOLAT**

Balıkesir Üniversitesi [oyainci@balikesir.edu.tr](mailto:oyainci@balikesir.edu.tr)

**Doç. Dr. Seçil BAL TAŞTAN**

Marmara Üniversitesi [seciltastan@marmara.edu.tr](mailto:seciltastan@marmara.edu.tr)

### Özet

Bu çalışmada, travma sonrası büyüme (TSB) kavramının örgütsel, bağlamsal ve psikososyal öncelleri ele alınmıştır. Yapılan literatür incelemesi sonucunda, örgütsel ve bağlamsal değişkenler olarak örgütsel destek ve sosyal bağlılık algısının, psikososyal değişkenler olarak dünyaya ilişkin varsayımlar ve acının dönüştürücü gücünün TSB'yi anlamlı ve olumlu yönde etkileyebileceği varsayılmıştır. Araştırma İstanbul ve Balıkesir illerinde yüksek öğretim (akademik), sağlık, eğitim ve banka-finance kurumlarında çalışmakta olan bireyler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Elde edilen verilere (N=294) keşfedici faktör analizi uygulanmış ve hipotezleri test etmek üzere çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Bulgulara göre, acının dönüştürücü gücünün, bireylerin algıladıkları örgütsel destek ve dünyaya ilişkin varsayımlarının TSB düzeyleri üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü olduğu tespit edilmiştir. Sosyal destek algısının TSB ile olan ilişkisinde ise acının dönüştürücü gücünün düzenleyici etkisi anlamlı bulunmamıştır. Elde edilen sonuçlar, önceki kuramsal ve görgül çalışmalar ışığında değerlendirilmiş ve çalışmanın kuramsal ve uygulamaya yönelik doğurguları tartışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** *Travma Sonrası Büyüme, Örgütsel Destek, Sosyal Bağlılık, Dünyaya İlişkin Varsayımlar, Acının Dönüştürücü Gücü*

### 1. Giriş

Bu çalışmada, pozitif psikoloji yaklaşımı ışığında, günümüzde çalışanlar açısından önem taşıdığı düşünülen pozitif psikoloji kavramları teorik ve görgül açıdan





## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

incelenmekte ve bu kavramların bireysel ve örgütsel açıdan önemi üzerinde durulmaktadır. Çalışmada incelenmekte olan söz konusu pozitif psikoloji kavramları travma sonrası büyüme, dünyaya ilişkin varsayımlar, acının dönüştürücü gücü ve sosyal bağlılık olarak ele alınmaktadır. Aynı zamanda algılanan örgütsel destek kavramı da incelenerek, travma sonrası büyümeyle nasıl bir ilişkisi olabileceği değerlendirilmeye çalışılmaktadır.

### **2. Kuramsal Çerçeve ve Hipotezler**

#### **2.1. Travma Sonrası Büyüme**

Travmatik bir olay yaşayan herkesin akut stres bozukluğu ya da travma sonrası stres bozukluğu geliştirmedeği bilinmektedir. Öte yandan, travma sonrası yaşanan stres ve psikolojik rahatsızlıklara karşın, belli bir süre sonrasında çeşitli bireysel ve çevresel faktörlerin de etkisiyle travmatik yaşantının ters bir yöne doğru etki yaratarak kişinin bilişsel ve psikolojik olarak kendisini yeniden yapılandırması ve hatta bir tür büyüme veya gelişmenin yaşanması dahi söz konusu olmaktadır. Bu durumu ifade eden kavram ise “travma sonrası büyüme” olarak karşımıza çıkmaktadır (Brickman, Coates ve Janoff-Bulman, 1978; Calhoun ve Tedeschi, 1998; Frederick ve Loewenstein, 1999; Linley ve Joseph, 2004; Yılmaz, 2006).

Olumlu psikolojik değişim olgusu ilk olarak 1980’li yıllarda görgül olarak araştırılmaya başlanmıştır (Tedeschi, Park ve Calhoun, 1998). Araştırmalar, travmatik bir yaşantının ardından kişinin kendisi, diğerleri ve dünyaya ilişkin temel varsayımlarında ortaya çıkan değişikliklerin sadece, travma sonrası stres belirtileri ya da stres bozukluğu (TSSB) gibi travmayla bağlantılı psikopatolojiler şeklinde olmadığı, bir kısım insanın da olumlu yönde değişikliklerini göstermektedir (Calhoun ve Tedeschi, 1998; Helgeson, Reynolds ve Tomich, 2006; Lerner ve Blow, 2011; Linley ve Joseph, 2004; Park ve Helgeson, 2006).

#### **2.2. Algılanan Örgütsel Destek ve Travma Sonrası Büyüme İlişkisi**

Örgütsel davranış ve yönetim bilimleri literatüründe önemli bir çalışma alanı bulmuş olan örgütsel destek kavramının, örgüt ile çalışanlar arasındaki ilişkileri açıklamakta olduğu ve sosyal değişim/mübadele kuramına dayandığı bilinmektedir. Algılanan örgütsel destek, kavramın gelişimine önemli katkıları olan Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa (1986) tarafından “çalışanların örgüte katkılarının değerinin bilinmesi ve çalışanların mutluluğunun önemsenmesinin derecesine bağlı olarak



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

geliştirdikleri algılar” olarak tanımlanmıştır. Konu ile ilgili yapılan çalışmalar, örgütlerinin kendilerine olumlu bir şekilde davrandığını ve desteklendiğini hisseden bireylerin, işte ve iş dışındaki zorlu süreçleri, travmatik olayları daha etkin şekilde yönetebildiklerine, strese karşı baş edebilme gücü bulduğuna, daha olumlu iş tutumları ve davranışları sergileyerek, sosyal ilişkilerinin de daha olumlu devam ettiğine işaret etmektedir (Örn., Allen, Shore ve Griffeth, 2003; Saks, 2006; Stamper ve Johlke, 2003; Riggle, Edmondson ve Hansen, 2009; Perryer, Jordan, Fins ve Travaglione, 2010; Turunç ve Çelik, 2010). Doğrudan ya da yakın değişkenler arasındaki ilişkileri inceleyen görgül çalışmaların sonuçları (Chakrabhand, Panyayang ve Sirivech, 2006; Chandra, Pandav ve Bhugra, 2006; Cardozo, 2008; Kelley, Britt, Adler ve Bliese, 2014), algılanan örgütsel desteğin bireyin travma sonrası büyüme düzeyi üzerinde olumlu bir etkisinin olabileceğini göstermektedir. Bu açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

H1: Bireylerin örgütsel destek algılarının travma sonrası büyüme düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

### **2.3. Algılanan Sosyal Bağlılık ve Travma Sonrası Büyüme İlişkisi**

Örgütsel destek kavramıyla yakınlık gösteren fakat daha çok bireylerarası kolektif ilişkiler ve duygusal süreçlerden kaynaklandığı gerekçesiyle örgütsel destek kavramından ayrılan “sosyal bağlılık” kavramının travma sonrası stres belirtilerini azalttığı ve travmatik yaşantılara maruz kalmış bireylerin olumlu yönde gelişim gösterebilmelerinde koruyucu bir işlev sahibi olduğu bilinmektedir (Marmarosh, Holtz ve Schottenbauer, 2005; Brewer, 2008; Sarıçam ve Deveci, 2017). Sosyal bağlılık, en genel tanımıyla bireyin gönüllü olarak diğerlerine, gruba, topluma karşı aidiyet hissetmesine ve bir bireyin sosyal dünyayla yakın ilişkide olma konusundaki subjektif farkındalığıdır (Sarıçam ve Deveci, 2017). Bu konuda benzer değişkenlerle yapılan görgül çalışmaların sonuçları (Duru, 2007; Savcı, 2017), algılanan sosyal bağlılığın bireyin travma sonrası büyüme düzeyi üzerinde olumlu bir etkisinin olabileceğini göstermektedir. Bu açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

H2: Bireylerin sosyal bağlılık algılarının travma sonrası büyüme düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

### **2.4. Dünyaya İlişkin Varsayımlar ve Travma Sonrası Büyüme İlişkisi**

TSB üzerine yapılan incelemelerimize göre, büyümeyi açıklayabilen örgütsel destek ve sosyal bağlılık gibi örgütsel ve bağlamsal değişkenler yanında bireysel değişkenler



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

olarak birtakım psiko-sosyal yapılardan da söz edildiği gözlenmiştir. Diğer yandan, bireyler yaşantıları boyunca birtakım olumlu genellemelere ve temel varsayımlara sahip olup, bu varsayımlarını genel bilişsel şemalar haline getirmektedir (Janoff-Bulman ve Berg, 1998). Janoff-Bulman'ın (1989:113-136), insanların inançları ve varsayımları konusunda kuramsal bir çerçeve sunduğu 'Temel Varsayımlar Modeli'nde, bireyin sahip olduğu temel varsayımlar 'dünyanın iyiliği varsayımı, dünyanın anlamlılığı varsayımı ve kendilik değeri varsayımı' olarak üç ana grupta ifade edilmektedir. Bu kavramsal modelde, dünyanın iyiliği, insanların iyiliği, adalet, kontrol edebilirlik, rastlantısallık, kendilik değeri, kendilik kontrolü ve şans (talih) varsayımları yer almaktadır (Janoff-Bulman, 1989).

Bu konuda benzer değişkenler arasındaki ilişkileri inceleyen görgül çalışmaların sonuçları (Solomon, Iancu ve Tyano, 1997; Dekel, Solomon, Elklit ve Ginzburg, 2004; Dınvar, 2011; Tüfekçi, 2011; Nygaard ve Heir, 2012; Haselden, 2014), dünyaya ilişkin varsayımların bireyin travma sonrası büyüme düzeyi üzerinde olumlu bir etkisinin olabileceğini göstermektedir. Bu açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

H3: Bireylerin dünyaya ilişkin varsayımlarının travma sonrası büyüme düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

### 2.5. Acının Dönüştürücü Gücü ve Travma Sonrası Büyüme İlişkisi

Literatürde, acı çekme kavramı yalnızca yarattığı ızdırap boyutuyla değil, dönüştürme potansiyeli itibarıyla da ele alınmış ve bu durum "acının dönüştürücü gücü" (ADG) kavramı ile nitelendirilmiştir. Kavramsal olarak tanımlandığında, ADG, zorlayıcı yaşam olaylarının ve krizlerinin ardından olumlu psikolojik değişim ve dönüşümlerin deneyimleneceğine yönelik inançları temsil etmektedir (Joshano 2014:140).

Travmatik yaşantıların bireyi geliştirme ve büyütme özelliği de göz önünde bulundurulduğunda, bu büyümenin aslında çekilen acının birey tarafından bilişsel olarak nasıl değerlendirildiğine ve bu acının öğrenmeye ve ruhsal büyümeye hizmet etme potansiyeline bağlı olduğu düşünülmektedir. Günümüz literatüründe, psikolojik stres sonrası iyileşme, TSB ve ruhsal gelişim ile acının dönüştürücü gücü arasında ilişkilerin olduğuna dikkat çekildiği görülmektedir (Örn., Holgersen, Boe ve Holen, 2010; Tedeschi ve Calhoun, 2004; Joshano 2014; Demirci, Ekşi, Dinçer ve Kardaş, 2015). Bu araştırmada yer vermek istediğimiz acının dönüştürücü gücü kavramı bir

düzenleyici (şartlı) değişken olarak ele alınmıştır. Bu bağlamda diğer hipotezlerimiz aşağıdaki gibi ifade edilmiştir.

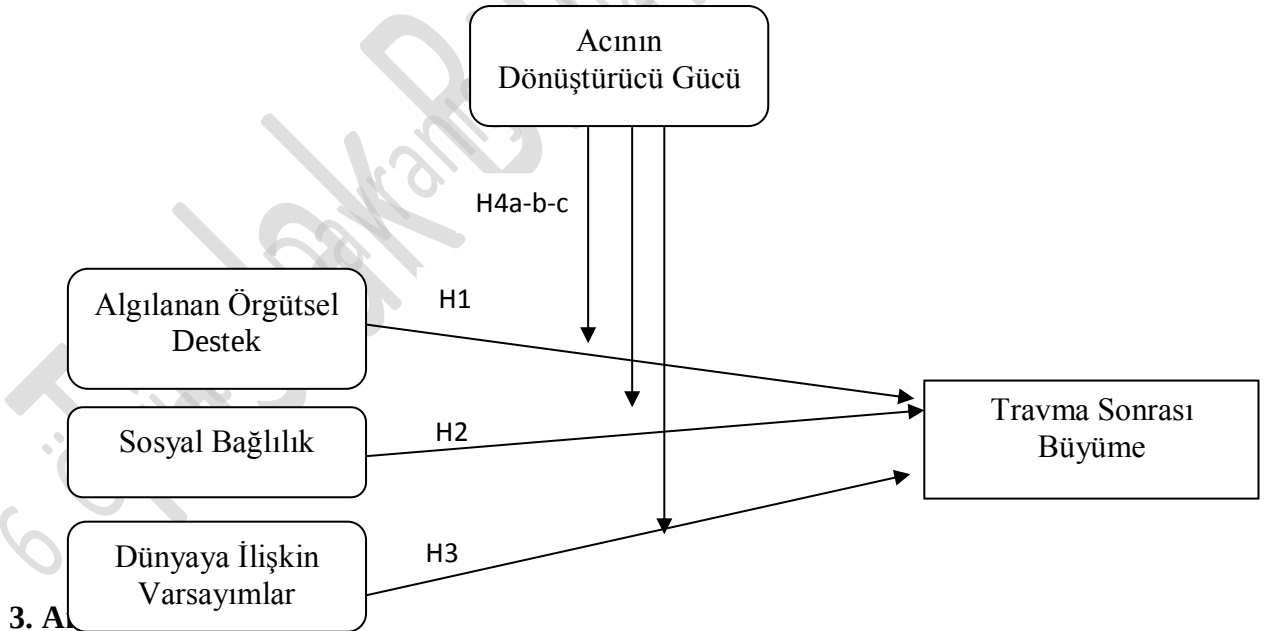
H4a: Acının dönüştürücü gücünün, bireylerin örgütsel destek algıları ile travma sonrası büyüme düzeyleri arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici etkisi vardır. Şöyle ki, acının dönüştürücü gücünün yüksek olduğu bireylerde, örgütsel destek algısının travma sonrası büyüme üzerindeki etkisi daha yüksektir.

H4b: Acının dönüştürücü gücünün, bireylerin sosyal bağlılık algıları ile travma sonrası büyüme düzeyleri arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici etkisi vardır. Şöyle ki, acının dönüştürücü gücünün yüksek olduğu bireylerde, sosyal bağlılık algılarının travma sonrası büyüme üzerindeki etkisi daha yüksektir.

H4c: Acının dönüştürücü gücünün, bireylerin dünyaya ilişkin varsayımları ile travma sonrası büyüme düzeyleri arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici etkisi vardır. Şöyle ki, acının dönüştürücü gücünün yüksek olduğu bireylerde, dünyaya ilişkin varsayımların travma sonrası büyüme üzerindeki etkisi daha yüksektir.

Araştırma hipotezlerine kaynak teşkil eden kuramsal model Şekil 1.'de sunulmaktadır.

Şekil 1. Araştırmanın Kuramsal Modeli



3. A

### 3.1. Evren ve Örneklem

Bu çalışmada elde edilen veriler, Türkiye'nin 2 ilinde (İstanbul ve Balıkesir), yüksek öğretim, eğitim, sağlık ve banka-fİNans olmak üzere farklı sektörlerde ve çeşitli pozisyonlarda çalışan 294 gönüllü çalışan üzerinden toplanmıştır. Araştırmada olasılıklı olmayan örnekleme yöntemlerinden gelişigüzel örnekleme ve amaçlı örnekleme



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

yöntemleri kullanılmış olup, dağıtılan 350 anketten % 84 (294/350) geri dönüş oranıyla 294 geçerli anket elde edilmiştir. Dolayısıyla çalışmanın evreni Türkiye’deki hizmet sektöründen çalışan kişiler olup, araştırmanın örneklemini 294 çalışan birey oluşturmaktadır. Tanımlayıcı istatistik sonuçlarına göre, örneklem grubunun % 60,5’i kadın, % 39,1’i erkek katılımcılardan oluşmakta ve yaş ortalaması 35,78’dir. Katılımcıların çoğu üniversite mezunu (%42,9) olup ortalama 8 yıldır son işyerinde çalışan kişilerdir ve toplam çalışma süresi ortalaması 10,97 yıldır.

### 3.2. Ölçme Araçları

Araştırmada 5 ölçme aracından yararlanılmış olup, ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda sunulmaktadır. Bu çalışmada anket formunda yer alan maddelere ilişkin cevaplar 6’lı Likert ölçek şeklinde sıralanmıştır.

“Algılanan örgütsel destek” değişkenini değerlendiren ölçek, Derinbay (2011) tarafından eğitim kurumlarında çalışmakta olan öğretmenler ve okul idarecileri üzerinde yapılan bir çalışma ile geliştirilmiş ve güvenilir ve geçerlilik analizleri gerçekleştirilmiş olan 29 maddelik Algılan Örgütsel Destek (AÖD) ölçeğinden yararlanılarak oluşturulmuştur.

“Sosyal bağlılık” değişkeni, Lee ve Robbins (1995) tarafından, bireyin sosyal bağlılık duygusunu ve sosyal ilişkilerle ilgili duygu ve düşüncelerini ölçmek amacı ile geliştirilmiştir. Söz konusu ölçekteki 8 madde bu çalışmanın araştırmacıları tarafından yeniden değerlendirilerek ve orijinal dilinden çevrilerek kullanılmıştır.

“Dünyaya ilişkin varsayımlar” (DİV) değişkeni, Janoff-Bulman (1989) tarafından geliştirilen 32 maddelik ölçeğin Türkiye’de yapılmış çalışmalar sonucunda 25 maddeye indirgenmiş şekliyle ölçülmüştür.

“Acının dönüştürücü gücü” (ADG) değişkeni, Joshanloo (2014) tarafından geliştirilerek geçerlik ve güvenirlik çalışmaları yapılan, 5 maddeden oluşan ölçek ile değerlendirilmiştir. Bu çalışmada ise, araştırmacılar tarafından orijinal ölçek yeniden Türkçe’ye çevrilmiş ve uygulanmıştır.

“Travma sonrası büyüme” değişkenini ölçmek amacıyla Tedeschi ve Calhoun (1996) tarafından geliştirilen 21 maddelik ölçek kullanılmıştır. Orijinal ölçeğin (Tedeschi ve Calhoun, 1996) iç tutarlığının  $\alpha=,90$  düzeyinde olduğu belirtilmiştir. Türkiye’de trafik kazası geçirmiş kişiler üzerinde yapılan bir çalışmada (Tüfekçi, 2011) kullanılmış olup, beş boyutlu ölçek doğrulanmıştır.

### 4. Bulgular



#### 4.1. Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistikleri ve Güvenilirlik Analizleri

Çalışmada öncelikle kullanılan ölçeklere KFA yapılmış ve ölçeklerin alt boyutlarının literatürle uyumlu olup olmadığı test edilmiştir. Güvenilirlik analizleri değişkenlerin yeterli düzeyde güvenilir olduklarına işaret etmektedir (Travma Sonrası Büyüme Ort. 4,639, SD 0,750, Cronbach Alpha 0,846; Algılanan Örgütsel Destek Ort. 4,052, SD 0,804, Cronbach Alpha 0,839; Sosyal Bağlılık Ort. 4,101, SD 0,916, Cronbach Alpha 0,841; Dünyaya İlişkin Varsayımlar Ort. 43,926, SD 0,870, Cronbach Alpha 0,842; Acının Dönüştürücü Gücü Ort. 3,983, SD 1,016, Cronbach Alpha 0,841).

#### 4.2. Araştırma Hipotezlerine Yönelik Bulgular

Çalışmada önerilmiş olan hipotezleri test etmek amacıyla regresyon analizleri uygulanmış olup, elde edilen sonuçlar Tablo 2’de sunulmaktadır. Yapılan analiz sonucunda modeldeki her üç bağımsız değişkenin de TSB üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkilerinin olduğu bulunmuştur ( $F=22,932$ ,  $p<0,01$ ). Açıklayıcılık seviyesi orta düzeyde olmakla birlikte ( $R=0,31$ ) etkilerin beklendiği şekilde pozitif olduğu görülmektedir (Bkz. Tablo 2).

**Tablo 2. Regresyon Analizleri Sonuçları: Travma Sonrası Büyüme**

| Bağımsız Değişkenler                                                    | $\beta$ | St. $\beta$ | $t$    |
|-------------------------------------------------------------------------|---------|-------------|--------|
| Algılanan örgütsel destek                                               | 0,34    | 0,35        | 7,66** |
| Sosyal Bağlılık                                                         | 0,29    | 0,32        | 4,17** |
| Dünyaya İlişkin Varsayımlar                                             | 0,36    | 0,40        | 4,27** |
| <b>Bağımlı değişken:</b> Trama Sonrası Büyüme                           |         |             |        |
| $R=0,31$ $R^2=0,39$ $F= 22,932^{**}$ * $p \leq 0,05$ ; ** $p \leq 0,01$ |         |             |        |

Regresyon analizlerinden elde edilen bulgulara göre, araştırmanın kuramsal modelinde önerilmiş olan H1, H2 ve H3 hipotezlerinin desteklendiği söylenebilmektedir. Çalışmanın H4 hipotezinde ise, acının dönüştürücü gücünün kuramsal modeldeki bağımsız değişkenlerin TSB üzerindeki etkisinde düzenleyici rolünün olduğu önerilmekteydi. Bu nedenle, söz konusu hipotezi test etmek amacıyla bir dizi çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Öncelikle acının dönüştürücü gücünün (ADG) örgütsel desteğin (AÖD) TSB üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü değerlendirilmiş ve Tablo 3’da görüldüğü üzere, regresyon modeli istatistikî olarak anlamlı bulunmuştur ( $R=,28$ ;  $R^2= ,25$ ;  $F=64,37$ ;  $p<0.01$ ). Algılanan örgütsel destek TSB’nin istatistikî olarak anlamlı ve pozitif bir yordayıcısıdır ( $\beta=, 29$ ;  $t= 5.385$ ;  $p<0.01$ ).





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Yine Tablo 3’de görüldüğü üzere, ADG’nün AÖD ile TSB arasındaki düzenleyici etkisi istatistikî olarak anlamlıdır ( $\beta=.19$ ;  $t= 2,225$ ;  $p<0,01$ ). Bu durumda, ADG algısı yüksek ( $\beta=.38$ ;  $t= 5.766$ ;  $p<0,01$ ) olan bireylerin örgütsel destek algılarının TSB üzerindeki etkisi istatistikî olarak anlamlıdır. Buradan yola çıkarak denebilir ki, ADG duygusu arttıkça, örgütsel destek algısının TSB üzerindeki etkisi artmaktadır. Bu sebeple, H4a hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 3. Örgütsel Destek ile Travma Sonrası Büyüme Arasındaki İlişkide Acının Dönüştürücü Gücünün Düzenleyici Etkisi**

| Acının Dönüştürücü Gücünün Düzenleyici Etkisi |                              |                |       |       |
|-----------------------------------------------|------------------------------|----------------|-------|-------|
| Algılanan Örgütsel Destek                     | $\beta$                      | Std. Hata      | t     | p     |
| TSB                                           |                              |                |       |       |
| Sabit                                         | 3.53                         | .04            | 80.5  | .00** |
| Acının Dönüştürücü Gücü                       | ,37                          | .04            | 7.813 | .00** |
| Algılanan Örgütsel Destek                     | ,29                          | .05            | 5.385 | .00** |
| AÖD x ADG                                     | ,19                          | .03            | 2,225 | .02** |
| Acının Dönüştürücü Gücü                       | Düzenleyici Etki ( $\beta$ ) | Std. Hata      | t     | p     |
| ADG’nün Durumsal Etkisi                       | ,38                          | .07            | 5.766 | .00** |
| Model Özeti                                   | R                            | R <sup>2</sup> | F     | p     |
|                                               | ,28                          | ,25            | 64,37 | .00** |
| Etkileşim neticesinde artan R <sup>2</sup>    | R <sup>2</sup> ’deki değişim | F              | Sd.   | p     |
|                                               | ,11                          | 4.9306         | 212   | .02*  |

\*P<0.05; \*\*p<0.01

Sonraki aşamada, ADG’nün algılanan sosyal bağlılığın (ASB) TSB üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü incelenmiştir ve Tablo 4’de görüldüğü gibi, regresyon modeli istatistikî olarak anlamlı bulunmuştur ( $R=.25$ ;  $R^2=.21$ ;  $F=66,21$ ;  $p<0.01$ ). Sosyal bağlılık algısı TSB’nin istatistikî olarak anlamlı ve pozitif bir yordayıcısıdır ( $\beta=.27$ ;  $t= 5,336$ ;  $p<0.01$ ) ancak, ADG’nün sosyal bağlılık ile TSB arasındaki düzenleyici etkisi istatistikî olarak anlamlı değildir ( $\beta=.04$ ;  $t=-,078$ ;  $p>0.05$ ). Bu nedenle, H4b hipotezi desteklenememiştir.

**Tablo 4. Sosyal Bağlılık ile Travma Sonrası Büyüme Arasındaki İlişkide Acının Dönüştürücü Gücünün Düzenleyici Etkisi**

| Acının Dönüştürücü Gücünün Düzenleyici Etkisi |         |           |   |   |
|-----------------------------------------------|---------|-----------|---|---|
| Algılanan Sosyal Bağlılık                     | $\beta$ | Std. Hata | t | p |
| TSB                                           |         |           |   |   |





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

|                                                  |                                              |                      |            |          |
|--------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------|------------|----------|
| Sabit                                            | 3.53                                         | .03                  | 82,5       | ,00**    |
| Acının Dönüştürücü Gücü                          | ,35                                          | .04                  | 8,212      | ,00**    |
| Algılanan Sosyal Bağlılık                        | ,27                                          | .02                  | 5.336      | ,00**    |
| ASB x ADG                                        | ,04                                          | .043                 | .078       | ,32      |
| <b>Acının Dönüştürücü Gücü</b>                   | <b>Düzenleyici Etki (<math>\beta</math>)</b> | <b>Std. Hata</b>     | <b>t</b>   | <b>p</b> |
| <i>ADG'nün Durumsal Etkisi</i>                   | ,38                                          | .07                  | 5.766      | ,06      |
| <b>Model Özeti</b>                               | <b>R</b>                                     | <b>R<sup>2</sup></b> | <b>F</b>   | <b>p</b> |
|                                                  | ,25                                          | ,21                  | 66,21      | ,00**    |
| <b>Etkileşim neticesinde artan R<sup>2</sup></b> | <b>R<sup>2</sup>'deki değişim</b>            | <b>F</b>             | <b>Sd.</b> | <b>p</b> |
|                                                  | .01                                          | .956                 | 212        | ,33      |

\*P<0.05; \*\*p<0.01

**Tablo 5. Dünyaya İlişkin Varsayımlar ile Travma Sonrası Büyüme Arasındaki İlişkide Acının Dönüştürücü Gücünün Düzenleyici Etkisi**

|                                                      |                                              |                      |            |          |
|------------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------|------------|----------|
| <b>Acının Dönüştürücü Gücünün Düzenleyici Etkisi</b> |                                              |                      |            |          |
| <b>Dünyaya İlişkin Varsayımlar</b>                   | <b><math>\beta</math></b>                    | <b>Std. Hata</b>     | <b>t</b>   | <b>p</b> |
| <b>TSB</b>                                           |                                              |                      |            |          |
| Sabit                                                | 3.57                                         | .02                  | 79,3       | .00**    |
| Acının Dönüştürücü Gücü                              | ,35                                          | .04                  | 6,686      | .01**    |
| DİV                                                  | ,28                                          | .03                  | 5.779      | .00**    |
| DİV x ADG                                            | ,21                                          | .07                  | 3,338      | .02*     |
| <b>Acının Dönüştürücü Gücü</b>                       | <b>Düzenleyici Etki (<math>\beta</math>)</b> | <b>Std. Hata</b>     | <b>t</b>   | <b>p</b> |
| <i>ADG'nün Durumsal Etkisi</i>                       | ,38                                          | .07                  | 5.766      | ,00**    |
| <b>Model Özeti</b>                                   | <b>R</b>                                     | <b>R<sup>2</sup></b> | <b>F</b>   | <b>p</b> |
|                                                      | ,29                                          | ,27                  | 62,49      | ,00**    |
| <b>Etkileşim neticesinde artan R<sup>2</sup></b>     | <b>R<sup>2</sup>'deki değişim</b>            | <b>F</b>             | <b>Sd.</b> | <b>p</b> |
|                                                      | ,13                                          | 5.97                 | 209        | .01*     |

\*\* \*P<0.05; \*\*p<0.01

Son aşamada ise, ADG'nün dünyaya ilişkin varsayımların TSB üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü değerlendirilmiştir. Yukarıda yer alan Tablo 5'de sunulduğu gibi, regresyon modeli istatistikî olarak anlamlıdır ( $R=,29$ ;  $R^2=,27$ ;  $F=62,49$ ;  $p<0,01$ ). Olumlu DİV algısının TSB'nin istatistikî olarak anlamlı ve pozitif bir yordayıcısı ( $\beta=,28$ ;  $t=5,779$ ;  $p<0,01$ ) olduğu görülmüştür. Bununla birlikte, ADG'nün DİV ile TSB arasındaki düzenleyici etkisi istatistikî olarak anlamlı bulunmuştur ( $\beta=,21$ ;  $t=3,338$ ;  $p>0,05$ ). Bu bulgulara dayanarak, H4c hipotezi desteklenmiştir.

## 5. Sonuç ve Tartışma



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Çalışmamızın literatür taraması ve kuramsal çerçeve bölümlerinde de sunulduğu üzere, TSB'yi belirleyebilecek çeşitli çevresel, bağlamsal, kişisel ve psikososyal faktörler bulunmaktadır. Bu çalışmada ise, yerli ve yabancı literatürde yeterince çalışılmamış olması ve bu alanda yeni birtakım bulgulara ulaşılmasına yardımcı olabileceği düşüncesiyle, bilişsel, psikolojik ve örgütsel unsurlar bir arada ele alınmıştır.

Hipotetik ilişkileri test etmek üzere yapılan regresyon analizleri sonucunda ise, “örgütsel destek” ( $\beta=0,34$ ;  $t=7,66$ ;  $p<0,01$ ) ve “sosyal bağlılık” ( $\beta=0,29$ ;  $t=4,17$ ;  $p<0,01$ ) algılarının “TSB” üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu etkilerinin olduğu bulunmuştur (sırasıyla  $F=36,22$ ;  $p<0,01$ ;  $F=42,15$ ;  $p<0,01$ ). TSB'nin toplam varyansını açıklama seviyesi ise örgütsel destek değişkeni için %29, sosyal bağlılık değişkeni için de %23 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonucun ise, bir örgütsel değişken olarak örgütsel destek algısının TSB'nin önemli bir belirleyicisi olduğuna ve bireylerin yaşamlarının büyük bir kısmını işyerlerinde geçiriyor olmalarından dolayı, bu tür bir destek algısının travmatik psikopatolojilerin en aza indirgenebilmesinde katkı sağlayıcı olduğuna işaret ettiği vurgulanabilmektedir. Böylece, algılanan örgütsel desteğin, stresle baş edebilme, iyi oluş, ve olumlu sosyal davranışlarla ilişkisini tespit etmiş olan önceki çalışma bulguları yeniden desteklenmiştir (Örn., Allen vd., 2003; Saks, 2006; Perryer vd., 2010; Turunç ve Çelik, 2010; Taştan vd., 2014).

Diğer yandan, kuramsal modelde öngörüldüğü gibi DİV'in TSB'yi istatistiksel olumlu yönde etkilediği ve büyüme üzerinde olumlu bir katkısının olduğu görülmüştür ( $\beta=0,36$ ;  $t=7,66$ ;  $R=0,48$ ;  $R^2=0,32$ ;  $F=22,85$ ;  $p<0,01$ ). Pozitif yanılsamalar kuramının da vurguladığı gibi, bilişsel sistemin merkezinde, dünya ve kendilikle ilgili güvenlik ve incinmezlik duygusunu sağlayan temel varsayımlar bulunmaktadır (Bowlby, 1969; Janoff-Bulman ve Berg, 1998). Bu olumlu genellemeler ve olumlu varsayımlar, gerek özel gerekse çalışma yaşamında davranışsal ve duygusal yönelimleri, sorunlarla başa çıkma becerilerini ve elbette travmatik yaşantıların ardından iyileşmeyi etkileyebilmektedir. Bu çalışmanın sonucunda da, DİV'in bireylerde TSB'ye olumlu yönde etki ettiği görülmüştür. Bu noktada, elde edilen bu bulguların da, önceki çalışmalarla ve kuramsal altyapıyla uyumlu olduğu söylenebilmektedir (Örn., Janoff-Bulman ve Berg, 1998; Dekel vd., 2004; Dınvar, 2011; Haselden, 2014).

ADG ile ilgili değerlere bakıldığında ( $M=3,98$ ), yaşam içinde acı, üzüntü, zorluklar veya travma deneyimi yaşamış olan bireylerin buna rağmen, hayatla ve gelecekle ilgili olumlu bir bakış açısına sahip olabildikleri ve deneyimlenen acının bir şekilde bir



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

sonraki mutluluk ve manevi gelişime hizmet edebileceğine dair inanç geliştirdikleri ileri sürülebilmektedir. Ulaşılan bu sonuç da, travmatik yaşantıların bireyi geliştirme ve büyütme özelliğinin olduğunu, bu büyümenin çekilen acının birey tarafından bilişsel olarak nasıl değerlendirildiğine bağlı olduğunu ve acının ruhsal büyümeye yardımcı olma potansiyelini ortaya koyan önceki çalışmalarla uyum göstermektedir (Örn., Calhoun ve Tedeschi, 2004; Joshanloo 2014; Demirci vd., 2015). Bununla birlikte, ADG'nün kuramsal modelde hipotetik olarak önerilmiş olan düzenleyici etkisi bir dizi regresyon analizleriyle test edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, ADG'nün örgütsel destek ( $\beta=,19$ ;  $t= 2,225$ ;  $p<0,01$ ) ve DİV ( $\beta=,21$ ;  $t= 3,338$ ;  $p>0,05$ ) değişkenlerinin TSB üzerindeki etkisinde düzenleyici etkisi istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur. Bu noktada, ADG duygusu arttıkça, örgütsel destek ve dünyaya ilişkin olumlu varsayımların TSB üzerindeki etkisinin de artmakta olduğu görülmüştür. Ancak, ADG'nün, bireylerin sosyal bağlılık algıları ile TSB düzeyleri arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici etkisini öngören alt hipotez desteklenmemiştir. Çalışmada tartışılmış olan önceki kuramsal ve görgül bulguları da destekler nitelikte olan bu sonuçların, bireylerin TSB göstermelerinde aslında çevresel ve bağlamsal etkenler kadar kendi bilişsel ve psikososyal yapılarının da oldukça önemli olduğuna işaret ettiği söylenebilmektedir.

### 6. Araştırmanın Kısıtları ve Öneriler

Araştırmanın İstanbul ve Balıkesir olmak üzere iki ilde, sınırlı sayıda üniversitede, okullarda, hastanelerde ve bankalarda, sınırlı sayıda katılımcı ile gerçekleştirilmiş olması çalışmanın kısıtlılığını oluşturmaktadır. Ayrıca, araştırmada kullanılmış olan ölçüm araçlarından yalnızca algılanan örgütsel destek ölçeği Türkiye bağlamında geliştirilmiş, fakat diğer ölçekler daha önce farklı kültürel bağlamlarda geliştirilmiş ve test edilmiştir. Bu kısıtı azaltmaya yönelik olarak da, benzer çalışmaların daha farklı özgün sorularla ve nitel-nicel veri toplama yöntemlerinin bir arada uygulanmasıyla yapılması önerilmektedir. Bununla birlikte, sonraki çalışmaların, daha geniş örneklem gruplarında yapılması ve araştırma modelinde şartlı değişken olarak ele alınabilecek olan diğer psikososyal dinamiklerin, farklı örgütsel, bağlamsal, kültürel değişkenlerin değerlendirilmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir. Böylece, güvenilirliği ve genellenebilirliği daha yüksek araştırma bulgularına ulaşılacaktır.

### Kaynaklar



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118.
- Bowlby, J. (1969). *Attachment and loss: Attachment*, New York, USA: Basic Books.
- Brewer, M. B. (2008). Deprovincialization: Social identity complexity and outgroup acceptance. *Improving Intergroup Relations*, 10(2), 160-176.
- Brickman, P., Coates, D., & Janoff-Bulman, R. (1978). Lottery winners and accident victims: Is happiness relative?. *Journal of personality and social psychology*, 36(8), 917-930.
- Briere, J., & Elliott, D. (2000). Prevalence, characteristics, and long-term sequelae of natural disaster exposure in the general population. *Journal of traumatic stress*, 13(4), 661-679.
- Burton, P., Gorter, J., & Paul, R. (2009). Recovering from workplace traumatic events. *Journal of Employee Assistance*, 39(2), 10-11.
- Calhoun, L. G., & Tedeschi, R. G. (1998). Beyond recovery from trauma: Implications for clinical practice and research. *Journal of Social Issues*, 54(2), 357-371.
- Cardozo, B. L. (2008). Guidelines need a more evidence based approach: a commentary on the IASC Guidelines on Mental Health and Psychosocial Support in Emergency Settings. *Intervention*, 6(3), 252-254.
- Chakrabhand, S., Panyayong, B., & Sirivech, P. (2006). Mental health and psychosocial support after the tsunami in Thailand. *International Review of Psychiatry*, 18(6), 599-605.
- Chandra, V., Pandav, R., & Bhugra, D. (2006). Mental health and psychosocial support after the tsunami: observations across affected nations. *International Review of Psychiatry*, 18(3), 205-211.
- Dekel, R., Solomon, Z., Elklit, A., & Ginzburg, K. (2004). World assumptions and combat-related posttraumatic stress disorder. *The Journal of Social Psychology*, 144(4), 407-420.



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

- Demirci, İ., Ekşi, H., Dinçer, D., & Kardaş, S. Beş boyutlu iyi oluş modeli: PERMA Ölçeği Türkçe Formunun geçerlik ve güvenirliği. *The Journal of Happiness & Well-Being*, 2015, 5(1), 60-77.
- Derinbay, D. (2011). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algıladıkları örgütsel destek düzeyleri. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Dınvar, P.E. (2011), Travma sonrası stres, dünyaya ilişkin varsayımlar ve tanrı algısı arasındaki ilişki. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Duru, E. (2007). Sosyal bağlılık ölçeği'nin Türk kültürüne uyarlanması. *Eurasian Journal of Educational Research*, 26(2), 1-18.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-525.
- Frederick, S., & Loewenstein, G. (1999). *Hedonic Adaptation. Well-Being. The foundations of Hedonic Psychology*, New York: Russell Sage.
- Haselden, M. (2014). Üniversite öğrencilerinde travma sonrası büyümeyi yordayan çeşitli değişkenlerin Türk ve Amerikan kültürlerinde incelenmesi: Bir model önerisi. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı, Ankara.
- Helgeson, V. S., Reynolds, K. A., & Tomich, P. L. (2006). A meta-analytic review of benefit finding and growth. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 74(5), 797-815.
- Holgersen, K. H., Boe, H. J., & Holen, A. (2010). Long-term perspectives on posttraumatic growth in disaster survivors. *Journal of Traumatic Stress*, 23(3), 413-416.
- Janoff-Bulman, R. (1989). The benefits of illusions, the threat of disillusionment, and the limitations of inaccuracy. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 8(2), 113-136.
- Janoff-Bulman, R., & Berg, M. (1998). *Disillusionment and the creation of value: From traumatic losses to existential gains*. London: Taylor & Francis Group.



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

- Joshanloo, M. (2014). Eastern conceptualizations of happiness: Fundamental differences with western views. *Journal of Happiness Studies*, 15(2), 475-493.
- Kelley, C. L., Britt, T. W., Adler, A. B., & Bliese, P. D. (2014). Perceived organizational support, posttraumatic stress disorder symptoms, and stigma in soldiers returning from combat. *Psychological Services*, 11(2), 229-249.
- Larner, B., & Blow, A. (2011). A model of meaning-making coping and growth in combat veterans. *Review of General Psychology*, 15(3), 187-205.
- Lee, R. M., & Robbins, S. B. (1995). Measuring belongingness: The social connectedness and the social assurance scales. *Journal of Counseling Psychology*, 42(2), 232-251.
- Linley, P. A., & Joseph, S. (2004). Positive change following trauma and adversity: A review. *Journal of Traumatic Stress: Official Publication of the International Society for Traumatic Stress Studies*, 17(1), 11-21.
- Marmarosh, C., Holtz, A., & Schottenbauer, M. (2005). Group cohesiveness, group-derived collective self-esteem, group-derived hope, and the well-being of group therapy members. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 9(1), 32-53.
- Nygaard, E., & Heir, T. (2012). World assumptions, posttraumatic stress and quality of life after a natural disaster: A longitudinal study. *Health and Quality of Life Outcomes*, 10(1), 76-95.
- Park, C. L., & Helgeson, V. S. (2006). Introduction to the special section: growth following highly stressful life events--current status and future directions. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 74(5), 791-811.
- Perryer, C., Jordan, C., Firms, I., & Travaglione, A. (2010). Predicting turnover intentions: The interactive effects of organizational commitment and perceived organizational support. *Management Research Review*, 33(9), 911-923.
- Riggle, R. J., Edmondson, D. R., & Hansen, J. D. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of Business Research*, 62(10), 1027-1030.



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Sarıçam, H., & Deveci (2017). Revize edilmiş sosyal bağlılık ölçeğinin psikometrik özellikleri. 1.Uluslararası Sosyal, Beşeri ve Eğitim Bilimleri Kongresi, Yayınlanmış Bildiri Özeti, <https://www.researchgate.net/publication/322007929>.
- Savcı, M. (2017). Ergenlerin sosyal zekâ, sosyal kaygı, akran ilişkileri, internet bağımlılığı ve sosyal bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiler. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Solomon, Z., Iancu, I., & Tyano, S. (1997). World assumptions following disaster. *Journal of Applied Social Psychology*, 27(20), 1785-1798.
- Stamper, C. L., & Johlke, M. C. (2003). The impact of perceived organizational support on the relationship between boundary spanner role stress and work outcomes. *Journal of Management*, 29(4), 569-588.
- Taştan, S., İşçi, E. & Arslan, B. (2014). Örgütsel destek algısının işe yabancılaşma ve örgüte bağlılığa etkisinin incelenmesi: İstanbul özel hastanelerinde bir çalışma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 121-138.
- Tedeschi, R. G., & Calhoun, L. G. (2004). Posttraumatic growth: Conceptual foundations and empirical evidence. *Psychological Inquiry*, 15(1), 1-18.
- Tedeschi, R. G., Park, C. L., & Calhoun, L. G. (1998). Posttraumatic growth: Positive changes in the aftermath of crisis. U.K.:Routledge.
- Turunç, Ö., & Çelik, M. (2010). Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 183-206.
- Tüfekçi, S. (2011), Trafik kazası geçirmiş kişilerin dünyaya ilişkin varsayımları, TSSB ve travma sonrası gelişim düzeylerinin incelenmesi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı, İstanbul.
- Yılmaz, B. (2006). Arama-kurtarma çalışanlarında travma sonrası stres belirtileri ve travma sonrası büyüme ile ilişkili değişkenler. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.





## İŞ AİLE ÇATIŞMASI, TÜKENMİŞLİK VE BİLİŞSEL ESNEKLİK ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ

Çiğdem ARSLAN

Bahçeşehir Üniversitesi, [ciğdemarslan.89@gmail.com](mailto:ciğdemarslan.89@gmail.com)

Prof. Dr. Ahmet ERKUŞ

Bahçeşehir Üniversitesi, [ahmet.erkus@eas.bau.edu.tr](mailto:ahmet.erkus@eas.bau.edu.tr)

### Özet

Bu çalışmada iş aile çatışması ve tükenmişlik arasındaki ilişkide bilişsel esnekliğin düzenleyici rolü incelenmiştir. Bu bağlamda araştırmada değişkenler arası ilişkiler teorik olarak incelenmiş, telekomünikasyon sektöründe yapılan bir araştırma ile değişkenler arasında ilişkiler açıklanmaya çalışılmıştır. Araştırmada verilerin toplanmasında anket tekniği kullanılmış ve toplam 268 kişiden veri toplanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen verilere hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre iş aile çatışması ve tükenmişlik arasında anlamlı ilişkiler tespit edilirken, bilişsel esnekliğin düzenleyici rolü olmadığı belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İş aile çatışması, tükenmişlik, bilişsel esneklik

### 1. Giriş

İş-aile çatışması, hayatlarının bir kısmını işte geçirmek zorunda kalan bireylerin karşılaştığı ve bireylerin yaşam kalitesini olumsuz etkileyen bir kavramdır. Çalışanlar ve şirketlerin artan talepleri, taleplere ayrılması gereken kaynakların kısıtlı olması bireyler üzerinde baskı oluşturmaktadır. Bireylerin hayatları boyunca iş ve aile alanlarında sahiplendikleri rolleri yerine getirme alışkanlıkları ile bu rollerdeki başarı ve başarısızlıklar diğer rolleride etkilemektedir. Roller birbirini özellikle zaman, gerilim ve davranış boyutlarıyla etkileyerek iş ve aile çatışması yaşatmaktadır.

Tükenmişlik, bireyin duygusal ve fiziksel kaynaklarının tükenmesi demektir. Yoğun iş ortamı ve işte geçirilen zamanın fazla olması bireylerin sahip olduğu rollerin tüm gerekliliklerini yerine getirmesini zorlaştırmaktadır. Rollerin birden fazla olması bireyin, iş ve aile yaşamı arasındaki dengeyi bozmakta ve bu da bireylerin



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

duyarsızlaşma, duygusuzlaşma ve kişisel başarısızlık hissi oluşarak tükenmişlik sürecine girmesine neden olabilmektedir.

Bilişsel esneklik ise, bireyin çatışma ve psikolojik tükenme yaşadığı durumlara uyum sağlayabilmesi ve bir düşünceden bir başka düşünceye geçme becerisini kullanmasıyla ilgilidir. Bilişsel esnekliğe sahip bireyler problemlerin birden fazla çözüm yolu olabileceğinin farkındadırlar ve problemlere farklı çözümler getirebilmektedir.

Bu kapsamda çalışmanın amacı, bireylerin iş aile çatışması ve tükenmişlikten etkilenme düzeyleri arasındaki ilişkiler incelemek ve bilişsel esnekliğin bu ilişkideki düzenleyici rolünü tespit etmektir. Araştırma, işleri gereği stresli olduğu düşünülen telekomünikasyon sektöründe yapılmıştır. Literatür araştırması sonucunda değişkenler arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla oluşturulan hipotezler hiyerarşik regresyon analizleri ile test edilmiştir. Araştırma sonuçları tükenmişlik konusunda bireylerin bilişsel esneklik becerilerinin rolünü ortaya çıkarması açısından yazına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

## **2. Literatür Taraması**

### **2.1. İş Aile Çatışması**

Çatışma; genel olarak düşünce, duygu ve davranışlarda oluşan psikolojik ve sosyal engellenme halidir. Bu engelleme haliyle birlikte farklılaşan amaç, istek, beklentilerin zıtlaşması ve birbirleri ile mücadele etmesi ile oluşur (Aydınoğlu, 2010). Bireyler için çatışma hem fiziksel ve hem de ruhsal ihtiyaçlarının gerçekleşmesini engelleyen problemlerin ortaya çıkardığı gerginliktir (Eren, 1991). Bu gerginlik halinden geçmişten günümüze kaçmak mümkün olmamış ve çatışma bireylerin iş ve özel yaşamlarını bir parçası haline dönüşmüştür.

Bireyler hayatları boyunca hem iş hem de aile yaşantılarında bir çok rol üstlenirler. İş yaşamının artan karmaşasında bireylerin sorumlu oldukları roller artmakta ve bu rollerin gerekliliklerini aynı anda yerine getirmeleri beklenmektedir. Bireyler ise birden fazla rollerin yerlerini karıştırabilmekte ve neticede rol çatışması ortaya çıkmaktadır (Kocacık, 2003). Bu gerginlik halinin rol çatışmasına dönüşmesine ve iş – aile çatışmasını ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. İş aile yaşamı gereği benimsenen



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

bu rollerin uyumsuz olması sonucunda kişi üzerindeki baskı artmakta ve aile dengesi bozularak iş aile yaşam çatışmasına dönüşebilmektedir (Çiftçi, Derya ve Çarıkçı, 2010).

Bireylerin yaşadıkları rol dengesizliklerinin meydana getirdiği iş-aile çatışması, kavramsal ve boyutsal olarak incelendiğinde işten aileye yönelik oluşan çatışmalar ile aileden işe yönelik oluşan çatışmalar olmak üzere iki ana boyutta ifade edilmektedir. Bu boyutlar, işten aileye ve aileden işe doğru yaşanan çatışmalar olarak ifade edilebilir.

### **2.2. Tükenmişlik**

Freudenberger'a göre (1974) tükenmişlik 'başarısızlık, her hangi bir sebepten ötürü yıpranma, güç ve enerjinin tükenmesi veya taleplerin karşılanmaması sonucu yaşanan tatminsizlik ile bireyin içsel kaynaklarında ortaya çıkan tükenme durumu' olarak tanımlanmaktadır. Tükenmişlik bireylerin; fiziksel, duygusal ve zihinsel olarak yorulmasıdır. Zihinsel yorgunluk olarak da ifade edilen tükenmişlik; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık hissi olmak üzere üç ayrı boyutta ele alınmaktadır (Maslach ve Zimbardo 1982).

Tükenmişliğin, çalışma hayatında enerji tükenmesi, stres, iş tatminsizliği, işe karşı isteksizlik gibi bir çok etkileri olabilir. Yapılan araştırmalarda örneğin Ertürk ve Keçecioğlu (2012) tükenmişliğin iş tatminini azalttığını tespit etmişlerdir. Polat vd. (2009) de işten ayrılma niyet ile tükenmişlik arasındaki pozitif ve anlamlı bir ilişki bulmuştur.

### **2.3. Bilişsel Esneklik**

Cox'a göre (1980) bilişsel esneklik, bireyin bir göreve karşı yaklaşımını ya da düşünme yöntemini değiştirme yeteneğidir. Kulman'a (2015) göre bilişsel esneklik iki farklı kavram arasında geçiş yapma ve birden fazla şeyi aynı anda organize ve işlevsel bir şekilde düşünebilme yeteneğidir. Yüksek bilişsel esnekliğe sahip bireyler kolayca ve o zamana uygun değişimler yapabilirken, düşük bilişsel esnekliğe sahip bireylerin değişimler yapma konusunda zorlanabilmektedir. Bu bağlamda düşünme yöntemini değiştirme yeteneği, bireyin hem iş hem aile yaşantısında karşılaştığı durumları ve olayları yorumlarken hızlı ve daha etkin kararlar almasını sağlayabileceği söylenebilir.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Bilişsel esnekliğin çalışma yaşamında bir çok faktörle ilişkili olduğunu görülmektedir. Spiro ve Jehng (1990) bilişsel esnekliği yüksek bireylerin, düşüncelerini zorlanmadan yeniden yapılandırabilme kabiliyetine sahip olduğunu belirtmekte ve problem çözme becerilerinin daha yüksek olduğunu ifade etmektedirler. Çuhadaroglu (2013) ise çalışmasında bilişsel esnekliğin stresle başa çıkma becerisi ile pozitif ve anlamlı ilişki içinde olduğunu bulmuştur.

### 2.4. Kavramlar Arası İlişkiler

#### 2.4.1 İş Aile Çatışması ve Tükenmişlik

İş-aile çatışmasıyla yakından ilişkili olan tükenmişlik, genelde işi gereği diğer bireylerle yoğun ilişki içerisinde olan bireylerde görülmektedir. Maslach ve Jackson (1986) göre tükenmişlik; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıdaki azalma hissinden oluşan üç bileşenli psikolojik durumdur. Yani tükenmişlik bireylerin hem duygusal hem de fiziksel kaynaklarını azaltması ile ortaya çıkmaktadır.

Rol ve sorumluluklar yerine getirilirken yaşanan yetersizlik hissi, çalışanlarda tükenmeye neden olabilir. Özellikle çalışanların iş ve aileden kaynaklanan çatışmalarda zaman yetersizliği, gerginlik ve stresi gibi konuların davranışa yansımaları, farklı roller üstlenen bireylerde tükenmişliği artırabilmektedir.

Bu kapsamda yapılan araştırmalarda, Ray ve Miller (1994), iş - aile çatışması nedeniyle yaşanan stresi etkileyen en önemli faktörün duygusal tükenmişlik olduğunu bulmuşlardır. Çalışmada aile ve iş stresi ele alınmış, stresin azaltılmasında tükenmişliğin etkisi görülmüştür. Boles vd. (1997) ise satış departmanı çalışanları ile yapmış oldukları araştırmada, iş-aile çatışması ve tükenmişlik arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulmuşlardır. Ahmad (2008) da iş-aile çatışması yaşayan çalışanların duygusal tükenme eğiliminde olduklarını tespit etmiştir.

H1a: Çalışanların iş-aile çatışması düzeyi tükenmişlik düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler

H1b: Çalışanların aile-iş çatışması düzeyi tükenmişlik düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler

#### 2.4.2 Tükenmişlik ve Bilişsel Esneklik



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Murphy vd. (2012) depresyon ve bilişsel esneklik ile ilgili yapmış oldukları araştırmada tükenme, depresyon, duygusal ve bilişsel süreçteki değişikliklerle ilişkili olduğuna değinmişlerdir. Araştırma sonucunda bilişsel esnekliğin, tükenme ve depresyonla ilgili zorluklar üzerinde etkili olabileceğini göstermektedir. Araştırma, tükenmişlik sebebi ile oluşan zorlukların, bilişsel esnekliğin seçenek yaratma ve düşünme yöntemini değiştirme yeteneği ile daha az seviyeye indirilebileceğini göstermektedir.

Altunkol (2011) tükenmeye değinerek bilişsel esneklik ve stres arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yaptığı araştırmada, algılanan stres düzeyi ile bilişsel esneklik arasında negatif ve anlamlı bir ilişki bulmuştur. Bu sonuç, bilişsel esneklik düzeyi yüksek olan bireylerin, algılanan stres düzeylerinin düşük olduğunu göstermektedir. Bilişsel esnekliğin duruma uygun davranma özelliği sayesinde, strese neden olabilecek durumlar bireyler tarafından daha esnek yönetilebilmektedir.

H2: Çalışanların bilişsel esneklik düzeyi tükenmişlik düzeylerini negatif ve anlamlı olarak etkiler

### 2.4.3 İş Aile Çatışması ve Bilişsel Esneklik

Bireylerin iş ve aile hayatlarında üstlendiği roller, talep ve gereksinimlerin aynı anda ortaya çıkması nedeniyle çatışmaya sebep olabilir. Hem iş hem de aileden gelen talep ve ihtiyaçların aynı anda karşılanmayarak, taraflardan birinin rolü diğerinin rolünü engelleyebilir. Engellenen roller bireyin yaşadığı iş aile çatışmasının zaman, gerilim ve davranış alt boyutları ile etkileşim halindedir. Örneğin Şatır'a göre (2002) iş ya da aile rollerinden birinin gerçekleştirilmesi için ayrılan zamanın diğer rolün gerçekleşmesini zorlaştırmakta hatta olanaksız hale getirmektedir. Kulman'a (2015) göre bilişsel esneklik, bilişsel olarak "çok görevli" veya "yeniden şekillendirici" fikir ve bilgi yeteneğine sahip olunması demektir. Başka bir ifade ile bilişsel esneklik yeni durumlara uyum sağlama, rutindeki değişikliklerle başa çıkma ve bir etkinlikten diğerine geçiş kapasitesini artırmaktadır.

Ahn vd.nin (2008) yapmış oldukları araştırmada, aile çatışmaları, bilişsel esneklik ve baş etme stratejilerini incelemiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre bireylerin çatışmalarla karşı karşıya kaldıklarında, en çok problem çözme etme stratejisini



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

kullandıklarını bulmuşlardır. Bilişsel esneklik ile çatışmaların yoğunluğu arasında ise ters yönlü bir ilişki çıkmıştır.

Hem aile iş çatışması hem de iş aile çatışmasından kaynaklanan gerilim ve davranış, bireylerin iş yerinde ya da aile içinde karşılaştığı hayal kırıklığı, üzüntü veya kırgınlık duygularını diğer rollerine yansıtmasına neden olabilmektedir. Zinchenko vd. (2017) duygular ve bilişsel çatışma ile ilgili yaptıkları çalışmada bilişsel kontrolün diğer rollerle arasındaki çatışmaları çözerek, hedefe yönelik davranışların başarılı olmasını sağlayabileceğini belirtmişlerdir.

H3a: Çalışanların iş-aile çatışması düzeyi ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkide bilişsel esnekliğin düzenleyici rolü vardır.

H3b: Çalışanların aile-iş çatışması düzeyi ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkide bilişsel esnekliğin düzenleyici rolü vardır.

### 3. Araştırma Metodolojisi

#### 3.1. Örneklem

Araştırmanın örneklemini telekomünikasyon çalışanları arasından basit tesadüfî yöntem ile seçilen katılımcılar oluşturmaktadır. Bu bağlamda kümelere göre örnekleme yöntemiyle tesadüfî olarak seçilen toplam 375 kişiye anket uygulaması planlanmıştır. Gönderilen anketlerden 295'i geri dönmüştür. Geri dönen anketlerden 286 tanesi analiz yapmak için uygun bulunmuştur. Yapılan uç değer analizinde değişkenlere ait normal dağılımı bozan 18 veri seti çıkartılmış ve 268 katılımcının doldurduğu anket analizlere dâhil edilmiştir. Katılımcıların %48,1'i kadındır. %56'sı lisans, %27,6'sı yüksek lisans derecesine sahiptir. %7,5'i 18-25, %34'ü 25-31, %36,9'u 32-40, %21,6'sı ise 40 ve üzeri yaş aralığındadır.

#### 3.2. Ölçekler

**İş Aile Çatışması:** Çalışmada bireylerin iş-aile çatışması düzeylerini ölçmek üzere Netemeyer vd. (1996) tarafından geliştirilen iş-aile yaşam çatışması ölçeği



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

kullanılmıştır. Ölçek, çalışanların çalışma hayatından kaynaklanan iş - aile çatışması ve aile hayatından kaynaklanan aile-iş çatışması düzeylerini ölçmeyi amaçlayan iki alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte iki boyuta ilişkin beşer madde bulunmaktadır. Cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). İş-aile yaşam çatışması ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla öncelikle keşfedici ikinci aşamada da doğrulayıcı faktör analiz yapılmıştır. Keşfedici faktör analizi sonucunda iki boyut olduğu görülen ölçeğin, yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda iki faktörlü yapısı doğrulanmıştır. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı ölçeğin tamamı için .90, alt boyutları için ise .91 ve .92 olarak bulunmuştur.

**Tükenmişlik:** Araştırmada katılımcıların tükenmişlik düzeylerini belirlemek için Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen ve 3 alt ölçekten oluşan 22 maddelik Maslach Tükenmişlik Envanteri kullanılmıştır. Ölçekte cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Hiçbir zaman 5=Her zaman). Tükenmişlik ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla ilk aşamada keşfedici faktör analiz yapılmıştır. Analiz sonucunda verilerin ölçeğin 3 boyutlu yapısına uyum sağlamadığı, 2 boyutta toplandığı belirlenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin 2 faktörlü yapısına uyum sağladığı tespit edilmiştir. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı bütün ölçek için .88, duygusuzlaşma ve kişisel başarısızlık için sırasıyla .93 ve .76 olarak bulunmuştur.

**Bilişsel Esneklik:** Çalışanlarda bilişsel esneklik düzeyini belirlemek üzere Martin ve Rubin (1995) tarafından geliştirilen Bilişsel Esneklik Ölçeği (Cognitive Flexibility Scale) 12 maddeden ve tek boyuttan oluşmaktadır. 6'lı Likert tipi bir ölçme aracı olan ölçek, 1="Kesinlikle katılmıyorum" 6="Kesinlikle katılıyorum" biçiminde cevaplandırılmaktadır. Bilişsel esneklik ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla keşfedici ve doğrulayıcı faktör analiz yapılmıştır. Keşfedici faktör analizi sonucunda tek faktörlü yapı doğrulanmıştır. Ayrıca doğrulayıcı faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı tespit edilmiştir. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam sonucunda Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .82 olarak bulunmuştur.





#### **4. Bulgular**

İş aile çatışmasının tükenmişlik üzerinde etkilerini incelemek ve bu etkide bilişsel esnekliğin (BE) düzenleyici rolünü açıklamak amacıyla Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Hipotezleri test etmek için yapılan hiyerarşik regresyon analizinde yaş, iş tecrübesi, iş aile çatışması bağımsız değişken, tükenmişlik bağımlı değişken ve bilişsel esneklik de düzenleyici (moderatör) değişken olarak modele dâhil edilmiştir.

İlk adımda iş-aile çatışması ile tükenmişlik arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonuçlarına göre iş-aile çatışması ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin anlamsız olduğu ( $\beta = -.06$ ,  $p > .05$ ) görülmüştür. Hipotez 1a desteklenmemiştir. Düzenleyici (moderatör) değişken, bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü etkileyen bir değişkendir. Bu analiz sonucunda bilişsel esnekliğin de tükenmişlik üzerinde etkisi negatif ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir. ( $\beta = -.42$ ,  $p \leq .001$ ). Hipotez 2 desteklenmiştir. Son aşamada 3. hipotez test edilerek bilişsel esnekliğin düzenleyici etkisi incelenmiştir. Analiz sonuçları iş-aile çatışması ile tükenmişlik arasındaki ilişkide bilişsel esnekliğin düzenleyici etkisinin bulunmadığını göstermiştir ( $\beta = .02$ ,  $p > .05$ ). Hipotez 3a desteklenmemiştir.

İkinci adımda aile-iş çatışması ile tükenmişlik arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Analiz sonuçlarında aile-iş çatışması ile tükenmişlik arasında ilişkinin pozitif ve anlamlı olduğu ( $\beta = .14$ ,  $p \leq .01$ ) görülmektedir. Bu durum aile-iş çatışması arttığında tükenmişliği artıran bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Hipotez 1b desteklenmiştir. Düzenleyici etkiye ilişkin yapılan aile-iş çatışması ile tükenmişlik arasındaki ilişkide ilişkinde bilişsel esnekliğin düzenleyici etkisinin bulunmadığını görülmüştür ( $\beta = .04$ ,  $p > .05$ ). Böylece düzenleyici etki hipotezi (Hipotez 3b) desteklenmemiştir.

#### **5. Tartışma, Sonuç ve Öneriler**

Bu çalışmada iş aile çatışması ile tükenmişlik arasındaki ilişkide bilişsel esnekliğin düzenleyici rolü incelenmiştir. Bu amaçla telekomünikasyon sektörü çalışanları üzerinde bir araştırma yapılmıştır. İlk adımdaki analiz sonuçlarına göre işten aileye



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

yönelik çatışma ve tükenmişlik arasında anlamlı ilişkiler olmadığı görülmüştür. Bunun yanısıra bilişsel esnekliğinde düzenleyici rolü tespit edilememiştir.

İkinci adımda aileden kaynaklanan aile-iş çatışması sonuçlarına bakıldığında ise tükenmişlikle aile-iş çatışması arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Aileden kaynaklanan çatışma düzeyi arttıkça çalışanların tükenmişlik düzeyleri de artmaktadır. Bunun yanında bilişsel esneklik düzeyinin herhangi bir düzenleyici rolü olmadığı görülmüştür.

Araştırmada diğer önemli bir sonuçta bilişsel esneklik ile ilgilidir. Bilişsel esneklik, iş aile çatışması ile tükenmişlik arasında herhangi bir düzenleyici etkiye sahip değilken, bu değişkenin doğrudan tükenmişlik düzeyini azalttığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlar ilgi çekicidir. Bu kapsamda çalışanların bilişsel esnekliğinin doğrudan etkileri olduğu görülmüştür. Çalışanlar bilişsel esneklikleri sayesinde kendilerini tükenmişliğe itebilecek olay ve durumları lehine çevirebildikleri, tükenmişliğe sebep olacak durumları engelleyebilecekleri veya yönetebilecekleri düşünülmektedir.

Bireylerin iş aile çatışması ve tükenmişlik yaşaması, hem çalıştığı şirkette performansını ve verimliliğini etkilemekte hem de aile içi huzurlu ve kaliteli yaşamını etkilemektedir. Çalışma sonuçlarına göre ise bu iki kavram (iş aile çatışması ve tükenmişlik) tek başına bireyin hayatını etkilemekle kalmayıp, birbirleri ile de etkileşim içerisinde. İş aile çatışması yaşayan birey tükenmişlik hissedebilirken, işinde başarısız olmakta ve hem iş hem de ailesine karşı sorunlar yaşayabilmektedir. Bu kapsamda bilişsel esnekliğe sahip çalışanların, iş aile çatışması ve tükenmişlik durumları ile ayrı ayrı karşı karşıya kalmadan önceki olumsuzlukları azaltarak, süreci kendi lehlerine olacak şekilde düzenleyebilecekleri düşünülmektedir.

Bu araştırma bazı sınırlılıklara sahiptir. Uygulamanın yapıldığı telekomünikasyon sektörü diğer sektörlerden daha farklıdır. İş ortamının stresli ve yoğun olması, rekabetin fazla olması, çevresel şartların sürekli ve hızlı olarak değişmesi gibi farklılıklar nedeniyle diğer sektörlerde yapılabilecek uygulamalardan daha farklı sonuçlar çıkabilir.

### Kaynakça

Ahmad, A. 2008 Job, Family And Individual Factors As Predictors Of Work-Family Conflict, The Journal Of Human Resource And Adult Learning – 4 ss 57-65



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Ahn, Annie J., Kim, Bryan S. K., Park, Yong S. 2008. - Cultural Diversity And Ethnic Minority Psychology Asian Cultural Values Gap, Cognitive Flexibility, Coping Strategies, And Parent-Child Conflicts Among Korean Americans – 14 sayı 4 ss 29-44
- Altunkol, F. 2011. Üniversite Öğrencilerinin Bilişsel Esneklikleri İle Algılanan Stres Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana
- Aydınlıp H. 2010. Sosyal Çatışma ve Din, Uludağ Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi Cilt 19 sayı 2 ss 187-215
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. 1986. The Moderator Mediator Variable Distinction In Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, And Statistical Considerations. Journal Of Personality And Social Psychology, **51**, 1173-1182
- Boles, J.S. & Johnston M.W. & Hair, J.F., 1997. "Role Stress, Work-Family Conflict And Emotional – cilt 17 sayı 1 ss 17 – 28
- Cox, K. S. 1980. The Effects Of Second-Language Study On The Cognitive Flexibility Of Freshman University Students. Unpublished Doctoral Dissertation, The Ohio State University. Cilt 3 sayı 10
- Çarıkçı İ. & Çiftçi M. & Derya S. 2010. İş Aile Yaşam Çatışması: Türkiye'deki Kadın Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama - Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner - cilt 2 sayı 2 ss 53 - 65
- Eren E. 1991. Yönetim ve organizasyon - İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını
- Ertürk E. , Keçecioğlu T. 2012 - Çalışanların İş Doyumları İle Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler: Öğretmenler Üzerine Örnek Bir Uygulama
- Kocacık F. 2003. - Toplumbilim ders notları kitabı. Cumhuriyet Üniversitesi Yayınları, S 104
- Kulman, R. 2015 – South County Child & Family Consultants (ziyaret tarihi Nisan 2018) <http://Southcountychildandfamily.Com/2015/11/05/What-Is-Cognitive-Flexibility/>



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Martin, M. M. Ve Rubin, R. B. 1995. A New Measure Of Cognitive Flexibility. Psychological Reports, 76, 623-626.
- Murphy FC1, Michael A, Sahakian BJ. 2012. Emotion Modulates Cognitive Flexibility In Patients With Major Depression
- Maslach, C. , Jackson S. E. 1986. Maslach Burnout Inventory Manual
- Maslach, C. & Zimbardo P.G. 1982. Burnout – The Cost Of Caring, Prentice-Hall
- Maslach, C. , Jackson S. E. 1986. Maslach Burnout Inventory Manual
- Miller, K. I., Ray, E. B. 1994. - Social Support, Home/Work Stress, And Burnout: Who Can Help?**
- Netemeyer, R.G. & Boles, J. S. & Mcmurrian, R. 1996. “Development And Validation Of Work-Family Conflict And Family-Work Conflict Scales”. Journal Of Applied Psychology, cilt. 81. Sayı 4 ss 400-410
- Polat, S. & Teyyar, C. , 2009. İlköğretim Müfettislerinin Örgütsel Bağlılık, Mesleki Tükenmişlik Ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişki - 1. Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongresi, 1-16.
- Spiro, R. J. & Jehng, J. C. 1990. Cognitive Flexibility And Hypertext: Theory And Technology For The Nonlinear And Multidimensional Traversal Of Complex Subject Matter. In Nix, D. And Spiro, R. J., (Eds.), Cognition, Education, And Multimedia: Exploring Ideas In High Technology
- Şatır F.S. 2002. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü - Work-Family Conflict: In Relation With Job Involvement And Family Involvement – Yüksek Lisans Tezi
- Zinchenko, A. & Obermeier C. & Kanske, P. & Schröger, E. & Kotz, S.A. 2017 Positive Emotion İmpedes Emotional But Not Cognitive Conflict Processing cilt 17 (3) ss 665-677



## YÖNETSEL KARAR VERME ARAŞTIRMALARININ KAVRAMSAL EVRİMİNİN BİLİMSEL HARİTALAMA ARACILIĞIYLA ANALİZİ

Arş. Gör. Ceyda KAVURMACI AYTAÇ

Uludağ Üniversitesi, ckavurmaci@uludag.edu.tr

Prof. Dr. Füsün ÇINAR ALTINTAŞ

Uludağ Üniversitesi, fcinar@uludag.edu.tr

### Özet

Yönetisel eylemlerin, zaruri ve önemli bir parçası olan yönetisel karar verme örgütlerde en temel fonksiyon olarak tanımlanmaktadır. Bu çalışma, örgütsel davranış disiplininin çalışma alanlarından biri olan yönetisel karar vermenin 1980-2018 yılları arasındaki dönemsel gelişimini anlamayı, konunun alt çalışma konularını ve alt çalışma konularının birbirleriyle olan ilişkilerini takip etmeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda, yönetisel karar verme alanının kavramsal evrimi, Web of Science veri tabanında yer alan bilimsel çalışmalar kullanılarak, SciMat bilimsel haritalama yazılımı aracılığıyla ele alınmıştır. İlk dönemde gelişimi en yüksek olan temanın stratejik karar olduğu, ikinci dönemde ise stratejik karar ve kültürel analiz temalarının gelişmiş temalar olduğu gözlemlenmiştir. Diğer taraftan, etik temasının ilk dönemde yer almadığı ancak ikinci dönemde ortaya çıktığı gözlemlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetisel Karar Verme, Bibliyometri, SciMat, Bilimsel Haritalama

### 1. Giriş

Örgütsel davranış alanı, örgütlerdeki insan davranışını ele alan ve Taylor (1911) tarafından ileri sürülen Bilimsel Yönetim Yaklaşımına karşıt görüşleri ile ortaya çıkan bir alandır. Sosyal psikoloji, psikometri, psikoloji, örgütsel sosyoloji ve çalışma sosyolojisi temelinde ilerleyen, ancak yönetim alanında çalışan araştırmacıların kendi disiplinleri gözüyle tanımladığı bir kavram olagelmıştır. Psikolojik temellere dayanan mikro yaklaşımın yanı sıra sosyoloji, politika bilimi ve iktisadi temellere dayanan makro yaklaşım açısından iki kola ayrık bir yapı sergilemiştir (O'Reilly, 1991: 429-435). Erken dönem araştırmalarının, birey düzeyinde tutum ve davranışlara odaklanmış



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

olması alanın mikro örgütsel davranış alanı olarak gelişmesinin önünü açmıştır (Heath ve Sitkin, 2001).

Mevcut çalışmanın konusu olan yönetsel karar verme, örgütlerde yönetsel pozisyonlarda bulunan bireylerin verdikleri kararları ele alması açısından örgütsel davranış alanının ilgilendiği mikro düzeyde konulardan birisidir (Simon, 1959; 1960; 1965; 1979; Barnard ve Simon, 1947). Çalışma, 1980-2018 yılları arasında yönetsel karar verme konusunun evrimini, konunun alt temalarıyla birlikte ele almaktadır. Çalışmanın amacı, yönetsel karar verme konusunun kavramsal evrimini Web of Science veri tabanının sunduğu bilimsel yayınlar ışığında bilimsel haritalama ile analiz etmektir. Önemli bir çalışma konusu olan yönetsel karar vermenin, örgütsel davranış alanının diğer hangi konularıyla birlikte çalışıldığı ve dönemler bazında nasıl geliştiğinin anlaşılmasının alan araştırmacıları için fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

### **2. Kavramsal Çerçeve**

İki veya daha çok alternatifi bulunan bir seçim durumuna verilen yanıt olarak tanımlanan karar kavramı (Rowe vd., 1984), insan yaşamının olduğu gibi, örgütsel davranış ve örgütsel eylemin hem gereği hem de vazgeçilmez yönlendiricisidir (Fişek, 2012: 226). Örgütlerde yönetsel karar verme, vizyonu, enerjiyi ve örgütün kaynaklarını etkili bir eylem adına harekete geçirmektir (Powell vd., 2011: 1377). Yönetsel kararların önemi, bu kararların tüm yönetim fonksiyonlarını etkileyecek olmasından ileri gelmektedir (Harrison ve Pelletier, 2000: 463). Bu doğrultuda, Simon (1979) karar vermeyi, yönetimin kalbi ve örgütlenmenin en temel süreci olarak nitelenmiştir.

İlk yönetsel karar verme araştırmaları, karar alternatifleri arasında optimum seçimin yapıldığını varsaymıştır. Ancak bireysel farklılıklar dolayısıyla bireysel kararların farklılaşabileceği anlaşıldıkça ve bireylerin optimum seçimleri yapmak konusunda yetersizliğini vurgulayan sınırlı rasyonellik araştırmaları hız kazandıkça alan farklı yönelimler kazanmıştır (Thunholm, 2004).

Bilimsel haritalama, disiplinlerin, alanların veya yazarların bir diğeriyle nasıl bir ilişki içerisinde olduğunu konumsal temsil ile sunan bir tekniktir. SciMat, bu doğrultuda Cobo vd. (2011) tarafından geliştirilmiş olan ve kelime, atıf, yazar, dergi gibi bibliyometrik ağlar kullanarak bilimsel haritalar elde etmeye imkan sağlayan bir



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

yazılımdır. Örgütsel davranış alanında SciMat kullanılarak yapılan bibliyometri çalışmaları bulunmaktadır. Altıntaş (2017) 1981-2015 dönemi için örgütsel davranış yazınına ele aldığı konular açısından SciMat aracılığıyla içerik analizine tabi tutmuştur. Yıldız ve Aykanat (2017) psikolojik sözleşme (2017), liderlik (2016) ve girişimcilik (2016) kavramlarının gelişimini SciMat yazılımı kullanarak hazırladıkları bilimsel haritalar ile analiz etmişlerdir.

### 3. Araştırmanın Yöntemi

Çalışma, örgütsel davranış alanının çalışma konularından biri olan yönetsel karar vermenin bibliyometrik bilimsel haritalama tekniği ile incelenmesini konu almaktadır. Bilimsel haritalama için sosyal bilimlerde önde gelen bilimsel yayınların yer aldığı Web of Science, yazılım olarak ise SciMat kullanılmıştır. SciMat, Cobo vd. (2011) tarafından geliştirilmiş olan bir bilimsel haritalama yazılımıdır. Bu doğrultuda, 1980-2018 yılları arasında yönetsel karar verme konusunda yapılan çalışmalar ile alanın gelişimi, alanın sınırları içerisindeki çalışma konularının tespit edilmesi ve bu çalışma konularının birbirleriyle olan ilişkilerinin ortaya konması hedeflenmiştir. Web of Science veri tabanı üzerinden “managerial decision making” anahtar kelime grubu ile yapılan tarama sonucu, 946 kayıt elde edilmiştir. Sonuçların alana ilişkin özelleştirilmesini sağlamak üzere *Business, Management, Economics ve Behavioral Sciences* filtrelemesi uygulanmış ve ilgili alanlara ait 580 kayıt araştırmaya dahil edilmiştir. Alınan kayıtlar, anahtar kelimeler, özetler ve künye bilgilerini içerecek bir biçimde text dosyası olarak SciMat yazılımına aktarılmıştır.

Alınan kayıtlara ilişkin oluşan kelime grupları “Word group manual set” bölümünde gruplandırılarak analize hazır hale getirilmiştir. Analiz esnasında, haritalamada oluşacak ağların yapılandırılmasında co-occurrence, ağ içerisinde normalizasyon sağlayacak benzerlik kriteri olarak Equivalence Index, ilişkili küme ve alt ağların kümeleme algoritması için simple centers algorithm, alanın kavramsal, sosyal ve entelektüel evriminin anlaşılması için Evolution Map, dönemler arasında örtüşen temaların izlenmesi için (overlapping map) Jaccard Index kullanılmıştır. Ayrıca h-index ve sum citation (toplam atıf) sayıları esas alınmış ve haritalama seçeneklerinden core document mapper ve secondary document mapper seçenekleri kullanılmıştır.



#### 4. Bulgular

Web of Science veritabanında “managerial decision making” anahtar kelimesi ile yapılan arama ve yapılan filtreleme sonucu elde edilen 580 kayıt analize dahil edilmiştir.

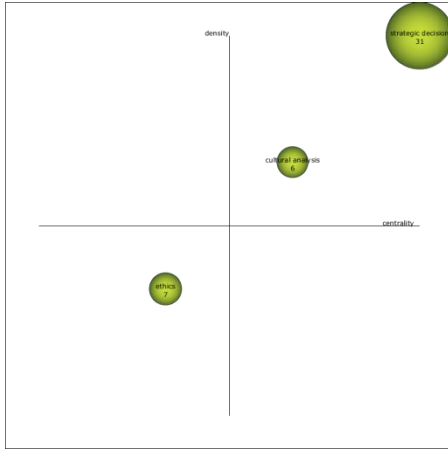
1980-2000 dönemi için gelişmiş tema, stratejik karar olmuştur. Söz konusu yıllarda yönetsel karar verme alanı için temel çalışma konusu stratejik kararlar olarak tespit edilmiştir.

**Şekil 1: 1980-2000 Dönemine İlişkin Stratejik Diyagramlar**



2001-2018 dönemi için ise 3 tema görülmektedir. Alanın gelişmiş çalışma konusu, diğer bir deyişle motor temalar, stratejik karar ve kültürel analiz olmuştur. Etik teması ise çok ortaya çıkmakta veya kaybolmakta olan bir temadır. Ancak bir önceki dönemde gözlemlenmediği için temanın ortaya çıkan bir tema olduğunu söylemek mümkündür. Merkeziyet ve yoğunluk açısından eşit bir konumda seyretmektedir.

**Şekil 2: 2001-2018 Dönemine İlişkin Stratejik Diyagramlar**

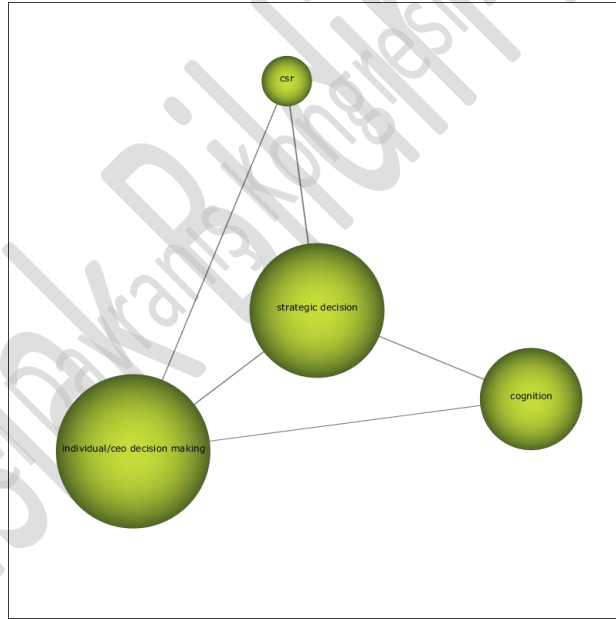


2001-2018 h index



2001-2018 toplam atıf

Şekil 3: 1980-2000 Dönemi İlişkili Alt Temalar



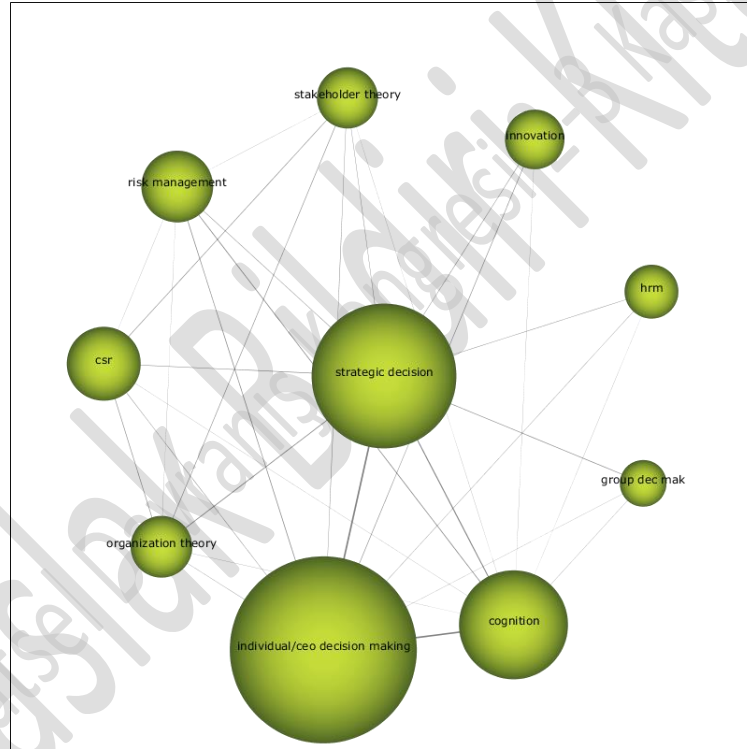
1980-2000 döneminde gelişmiş tema niteliğindeki stratejik karar temasının ilişkili olduğu alt temalar, kurumsal sosyal sorumluluk, biliş ve bireysel karar vermedir. Ancak en kuvvetli ilişki içerisinde olduğu tema, kurumsal sosyal sorumluluk olarak görülmektedir. Stratejik karar temasının diğer tematik alanlarda yer alan alt temalar içerisinde en kuvvetli bağa sahip olduğu tema ise belirsizliktir.

2001-2018 döneminde gelişmiş tema olmaya devam eden stratejik karar temasının merkeziyet ve yoğunluk dereceleri artmıştır. Diğer bir deyişle, 2001-2018 döneminde

bir önceki döneme göre, daha yoğun bir şekilde çalışılmış olmasının yanı sıra diğer temalar ile ilişkilendirilerek çalışma yoğunluğu da artmıştır. Bu dönemde ilişkili olduğu alt temalar, bireysel karar verme, biliş, örgüt teorisi, kurumsal sosyal sorumluluk, insan kaynakları yönetimi, inovasyon, risk yönetimi, paydaş teorisi ve grup halinde karar verme temalarıdır. Bir önceki dönemde olduğu gibi, 2001-2018 döneminde de biliş ve bireysel karar verme, stratejik karar teması ile en kuvvetli ilişkiye sahip temalardır.

Diğer bir gelişmiş tema olan kültürel analiz, çok uluslu işletmeler, belirsizlik ve yönetsel özgürlük temaları ile ilişkilidir. 2001-2018 döneminde görülen etik teması, liderlik, iş tutumları, kişilik ve karar verme modelleri alt temaları ile ilişkilidir.

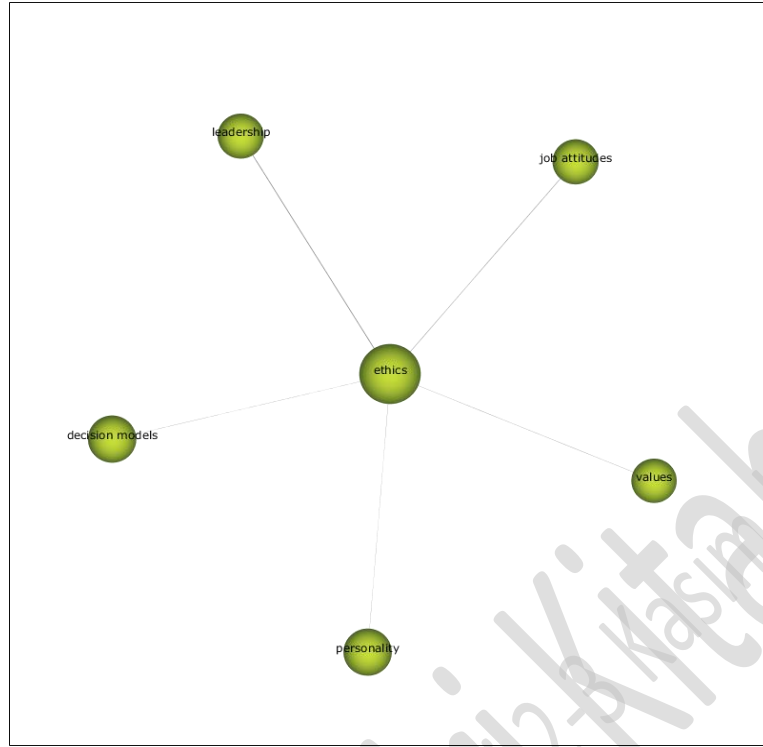
Şekil 4: 2001-2018 Dönemi İlişkili Alt Temalar



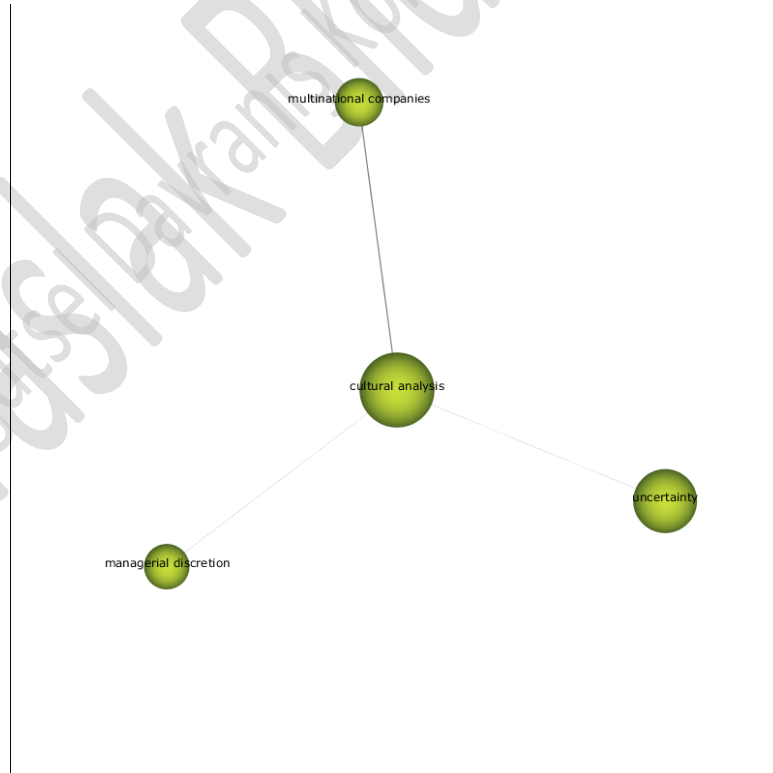
Şekil 5: 2001-2018 Dönemi İlişkili Alt Temalar



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta



Şekil 6: 2001-2018 Dönemi İlişkili Alt Temalar





## 5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada, bilimsel haritalama analizi aracılığıyla yönetsel karar verme alanının gelişimi, ilişkili olduğu alt alanlar, dönemler bazında öne çıkan temalar tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda Web of Science veri tabanından sağlanan, 1980-2018 yılları arasında yapılan bilimsel yayınlar ele alınmıştır. Elde edilen bulgular neticesinde stratejik karar temasının her iki dönemde de yönetsel karar verme alanının gelişmiş teması olduğu görülmüştür. İkinci dönemde, gelişmiş tema olarak görülen bir diğer tema ise kültürel analiz olmuştur. Bu durum, 2000 yılı sonrasında ülke ve bölge esaslı ulusal, bölgesel kültür ve karar verme ilişkisini araştıran çalışmaların hızlandığını göstermektedir. İkinci dönemde ortaya çıkan bir diğer tema ise etikdir. Etik teması matrisin kaybolan veya ortaya çıkan temaların gözlemlendiği bölgesindedir. Etik, yönetsel karar verme alanının önemli bir çalışma konusu olup, konumu itibarıyla yeterince çalışılmadığı görülmektedir. Gelişmiş olmayan temalar ve alt temaların, gelecek dönemlerin gelişmiş veya beliren temalarına dönüşmelerinin mümkün olduğu düşünülmektedir. Gelecek çalışmalar için analiz sonucunda yer alan tüm temaların dikkate alınması önerilmektedir.

Çalışmanın katkısı, alanda sık kullanılmayan bir teknik olan bilimsel haritalama tekniği ile örgütsel davranış alanının önemli bir çalışma konusu olan yönetsel karar vermenin analiz edilmesidir. Çalışmanın temel kısıtı araştırmaya yalnızca Web of Science veri tabanında yayınlanan ve dili İngilizce olan bilimsel yayınların dahil edilmiş olmasıdır. Ancak, bu strateji yalnızca alanı harekete geçiren ve alana önderlik eden yayınların araştırmaya dahil edilmesini sağlamıştır.

## Kaynakça

Altıntaş, F. Ç. (2017). Örgütsel davranış yazının ele aldığı konular açısından incelenmesi: 1981-2015 yıllarına ilişkin içerik analizi. *Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(33), 609-617.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Aykanat, Z. & Yıldız, T. (2016). İşletme yazınındaki girişimcilik çalışmalarının gelişiminin bibliyometrik analiz ve bilimsel haritalama yöntemleriyle incelenmesi, *Eurasian Academy of Sciences Social Sciences Journal*, 1, 96-105.
- Barnard, C. & Simon, H. A. (1947). Administrative behavior. A study of decision-making processes in administrative organization. *New-York: Free Press*.
- Cobo, M. J., López-Herrera, A. G., Herrera-Viedma, E., & Herrera, F. (2012). SciMAT: A new science mapping analysis software tool. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 63(8), 1609-1630.
- Cobo, M. J., Martínez, M. A., Gutiérrez-Salcedo, M., Fujita, H., & Herrera-Viedma, E. (2015). 25 years at knowledge-based systems: a bibliometric analysis. *Knowledge-Based Systems*, 80, 3-13.
- Frederick, T. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper Bros.
- Harrison, E. F. & Pelletier, M. A. (2000). The essence of management decision. *Management Decision*, 38(7), 462-470.
- Heath, C. & Sitkin, S. B. (2001). Big-b versus big-o: what is organizational about organizational behavior?. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 22(1), 43-58.
- Martínez, M. A., Cobo, M. J., Herrera, M. & Herrera-Viedma, E. (2015). Analyzing the scientific evolution of social work using science mapping. *Research on Social Work Practice*, 25(2), 257-277.
- O'Reilly III, C. A. (1991). Organizational behavior: where we've been, where we're going. *Annual review of psychology*, 42(1), 427-458.
- Powell, T. C., Lovallo, D., & Fox, C. R. (2011). Behavioral strategy. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1369-1386.
- Rowe, A. J., Boulgarides, J. D., & McGrath, M. R. (1984). *Managerial decision making*. Science Research Associates.
- Simon, H. A. (1959). Theories of decision-making in economics and behavioral science. *The American Economic Review*, 49(3), 253-283.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Simon, H. A. (1960). The new science of management decision.
- Simon, H. A. (1965). Administrative decision making. *Public Administrative Review*, 31-37.
- Simon, H. A. (1979). Rational decision making in business organizations. The *American Economic Review*, 69(4), 493-513.
- Thunholm, P. (2004). Decision-making style: habit, style or both?. *Personality And Individual Differences*, 36(4), 931-944.
- Yıldız, T. & Aykanat, Z. (2017). Psikolojik sözleşme kavramının evrimsel gelişiminin bilimsel haritalama yöntemiyle incelenmesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 15(29), 243-265.
- Yıldız T. & Aykanat Z. (2016). Yönetim ve organizasyon alanındaki liderlik çalışmalarının gelişiminin bibliyometrik analiz yöntemiyle incelenmesi, *Eurasian Academy Of Sciences Eurasian Business & Economics Journal*, 1, 120-130





## ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Hüseyin YEŞİL

Bahçeşehir Üniversitesi, [hyesil@gmail.com](mailto:hyesil@gmail.com)

Prof. Dr. Ela ÜNLER

Bahçeşehir Üniversitesi, [ela.unler@eas.bau.edu.tr](mailto:ela.unler@eas.bau.edu.tr)

Prof. Dr. Ahmet ERKUŞ

Bahçeşehir Üniversitesi, [ahmet.erkus@eas.bau.edu.tr](mailto:ahmet.erkus@eas.bau.edu.tr)

### Özet

Bu çalışmanın amacı, örgütsel adalet ile çalışan sessizliği arasındaki ilişkiyi incelemektir. Aynı zamanda, lider-üye etkileşiminin, örgütsel adalet ile çalışan sessizliği ilişkisinde düzenleyici değişken olarak rol alıp almadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma, Türkiye’de bankacılık sektöründe çalışan 213 kişi üzerinde yapılmıştır. Katılımcıların 68’i kadın 145’i erkektir. Yapılan analizler sonucunda, etkileşim adaleti ile savunmacı sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca, lider-üye etkileşimine ait “etki-bağlılık-profesyonel saygı” alt boyutunun, işlemsel adalet ve dağıtım adaleti ile etkileşime girdiğinde savunma amaçlı sessizliği azalttığı anlaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Adalet, Çalışan Sessizliği, Lider-Üye Etkileşimi

### 1. Giriş

Rekabetin hızla arttığı günümüz iş dünyasında; çalışanların kendi kişisel görüşleri, yenilikçi fikirleri ve önerileri ile örgütsel süreçlere aktif olarak katılımı her zamankinden daha önemli hale gelmiştir. Ancak yapılan araştırmalar, çalışanların potansiyel problemler, etkin olmayan süreçler ve iyileştirme olanakları hakkında fikir, öneri, endişe veya bilgi sahibi olmasına rağmen, çoğu zaman sessiz kalmayı tercih ettiklerini göstermektedir (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003). Uzun yıllar boyunca sadakat göstergesi (Hirschman, 1970) şeklinde değerlendirilen bu sessizlik, güncel yazında, bireylerin çok çeşitli nedenlerle başvurdıkları bilinçli bir davranış biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır (Morrison, 2014). Pinder ve Harlos (2001) sessizliğin çalışanların adalet değerlendirmeleri ile doğrudan ilişkili olduğunu ve haksızlığa karşı bir tepki olarak gelişebileceğini savunmuşlardır. Ayrıca, yapılan araştırmalar çalışanların işle ilgili tutum ve davranışlarının yöneticileri ile olan ilişkilerinin kalitesine de bağlı olduğunu göstermektedir (Liden, Sparrowe ve Wayne, 1997).



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Bu çalışmada, örgütsel adalet, çalışan sessizliğinin önemli bir yordayıcısı olarak değerlendirilmiştir. Aynı zamanda, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkinin niteliğine işaret eden lider-üye etkileşiminin, çalışanların kurumdaki adalet düzeyine ilişkin değerlendirmeleri ile sessizlik davranışları arasındaki ilişkide düzenleyici etkisi incelenmiştir. Yapılan bu araştırmanın, çalışan sessizliğinin sebepleri konusundaki yazına ve bilgi birikimine önemli bir katkı yapması beklenmektedir.

### 2. Kuramsal Çerçeve

Van Dyne vd. (2003) sessizliği, çalışanların iş ve örgütsel süreçlerle ilgili görüşlerini, fikirlerini ve bilgilerini bilinçli ve kasıtlı olarak saklı tutmaları olarak tanımlamıştır. Çalışan sessizliği, bireylerin sessiz kalma tercihlerinin arkasında yatan nedenler temel alınarak sınıflandırılmaktadır. Bu kavramı çok boyutlu bir yapı olarak inceleyen Pinder ve Harlos (2001) iki tür sessizlik olduğunu belirtmiştir. Bunlardan ilki, ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı kabullenici sessizliktir. Çalışanlar, mevcut durumu değiştirmek için alternatiflerin farkında olmasına rağmen, konuşmanın bir fayda sağlamayacağı ve söz konusu durumu değiştirmeyeceği inancıyla sessiz kalmayı tercih edebilmektedir. İkinci sessizlik türü ise kendini koruma içgüdüsüne ve korkuya dayalı savunmacı sessizliktir. Fikirlerini ifade etmenin ve değişiklik önerisinde bulunmanın sonuçlarından korkan bir çalışan kişisel bir strateji olarak sessiz kalabilmektedir. Bu iki sessizlik türüne ek olarak; Van Dyne vd. (2003), sessizliğin bir örgütsel vatandaşlık davranışı olarak da ortaya çıkabileceğini belirterek, örgüt yararına sessizlik tanımını yapmıştır. Bu sessizlik türünde, çalışanlar, örgütün ya da diğer çalışanların çıkarlarını gözeterek, özellikle gizli kalması gereken konularda konuşmamayı tercih edebilmektedir.

Pinder ve Harlos (2001), sessizliğin, çalışanların kurumdaki adalet düzeyine ilişkin değerlendirmeleri ile doğrudan bağlantılı olduğunu ve haksızlığa uğrayan bireylerin sessizleşebileceğini savunmaktadır. Adalet konusundaki değerlendirmeler, çalışanları doğrudan ya da dolaylı olarak ilgilendiren tüm kararlarda, mensubu oldukları örgüt yönetiminin sergilediği tutum ve davranışlarla şekillenmektedir. Daha açık bir ifadeyle; yönetim tarafından alınan kararlar, bu kararların alınmasına zemin hazırlayan örgütsel süreçler ve otorite ile çalışanlar arasındaki etkileşim, örgütsel adaletin temelini oluşturmaktadır (Folger ve Konovsky, 1989; Cropanzano ve Greenberg, 1997). Örgütsel adaletin ilk türü olan dağıtım adaleti, Adams'ın (1965) eşitlik teorisine dayanarak geliştirilmiştir. Bu teoriye göre, çalışanlar, sürekli olarak, örgüte sağladığı katkı (bilgi, beceri, zaman) karşılığında elde ettiği kazanımlarını (ödül, maaş), diğer çalışma arkadaşlarının katkı ve kazanımları ile karşılaştırmaktadır. Bu kıyaslama sonucunda bireylerin algıladıkları eşitlik ya da eşitsizlik durumu, kurumun hakkaniyet derecesi



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

ile ilgili bir değerlendirme yapmalarına neden olmaktadır (Ünler vd., 2015). Ancak, yapılan araştırmalar bireylerin adalet değerlendirmelerinin sadece örgüte olan katkı ve kazanımları ile sınırlı olmadığını göstermiştir. Böylece, elde edilen kazanımların ne tür süreçlerden geçerek belirlendiğine vurgu yapan işlemsel adalet kavramı geliştirilmiştir. İşlemsel adalet, çalışanların, kaynak ve kazançların dağılımını sağlayan örgütsel süreçlerin hakkaniyeti ile ilgili değerlendirmelerini ifade etmektedir (Thibaut ve Walker, 1975). Bies ve Moag (1986), bu iki yaklaşımdan farklı olarak, örgütsel süreçlerin işleyişi sırasında çalışanların deneyimlediği kişilerarası ilişkilerin kalitesine odaklanmıştır. Yapılan araştırmalarda, kişilerarası ilişkilerin kalitesinin de örgütsel adalet değerlendirmelerini belirleyen önemli unsurlardan biri olduğu ortaya çıkmıştır. Böylece, Bies ve Moag (1986) tarafından geliştirilen, adaletin iletişim boyutu olarak da ifade edilen bu yeni kavram, etkileşim adaleti olarak yazındaki yerini almıştır.

Örgütsel adalet ile çalışan sessizliği arasındaki ilişkiyi inceleyen iki önemli çalışma bulunmaktadır. Whiteside ve Barclay (2013) tarafından yapılan araştırmada örgütsel adaletin kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Tangirala ve Ramanujam (2008) ise, işlemsel adaletin kurumun tutarlı, etik ve tarafsız davranışını güvence altına aldığı için, kurumdaki adalet düzeyini yüksek olarak değerlendiren çalışanların fikir, görüş ve önerilerini korkmadan dile getirdiklerini gözlemlemiştir. Bu çalışmalara ek olarak, Vroom (1964)'un beklenti teorisi de örgütsel adalet ile kabullenici sessizlik arasındaki ilişkinin varlığını desteklemektedir. Bu teoriye göre, çalışanlar çabalarını kendileri için istedikleri sonuçları verme olasılığı daha yüksek olan davranışlara yönlendirmektedir. Çalıştıkları kurumun adil olduğunu düşünen bireylerin, işyerlerinde anlamlı bir katkı sağlayabilecekleri inanç ve beklentileri artacağından; kurumdaki adalet düzeyinin yüksek olarak değerlendirilmesi kabullenici sessizliği azaltacaktır. Bunun yanı sıra, Lind ve Van den Bos (2002) tarafından geliştirilen belirsizlik yönetimi teorisi de örgütsel adalet ile savunmacı sessizlik arasındaki ilişkiye ışık tutmaktadır. Bu teoriye göre adaletin kilit işlevi, insanların hayatlarındaki belirsizliklerle başa çıkmalarını sağlamasıdır. Adil davranılan çalışanların belirsizliği öngörme ve yönetme fırsatı olacağından; kurumun adil olarak değerlendirilmesi savunmacı sessizliği azaltacaktır. Son olarak; örgütsel adalet ve örgüt yararına sessizlik arasındaki ilişkiyi Blau (1964) tarafından önerilen sosyal takas teorisi ile açıklayabiliriz. Sosyal takas, iki taraf arasındaki bir dizi etkileşimin sonucu olarak ortaya çıkan kişisel yükümlülükleri içerir. Adil muamele gören çalışanlar, kendilerini daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme konusunda sorumlu hissedeceklerdir (Klaas vd., 2012). Böylece; çalışanların adalet değerlendirmesi olumlu hale geldikçe örgüt yararına sessizlikleri de artacaktır.

Literatürde yer alan bu araştırmalar ve teoriler, çalışanların örgütsel adalet düzeyine ilişkin değerlendirmeleri ile sessizlikleri arasında anlamlı bir ilişki olduğuna işaret etmektedir.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

**H<sub>1</sub>:** Çalışanların algıladıkları örgütsel adalet düzeyi ile kabullenici sessizlikleri arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>2</sub>:** Çalışanların algıladıkları örgütsel adalet düzeyi ile savunmacı sessizlikleri arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>3</sub>:** Çalışanların algıladıkları örgütsel adalet düzeyi ile örgüt yararına sessizlikleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Çalışan sessizliğinin dinamiklerini daha bütüncül bir yaklaşımla açıklayabilmek için, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkinin niteliğini konu alan lider-üye etkileşimi de araştırmaya dahil edilmiştir. Yapılan çalışmalar, liderlerin tüm grup üyeleriyle benzer bir liderlik tarzı çerçevesinde etkileşimde bulunmadıklarını, tam aksine her bir üye ile diğerinden farklı nitelikte özgün ilişkiler kurduklarını ortaya çıkarmıştır (Liden vd., 1997). Lideri ile karşılıklı saygı, güven ve bağlılığa dayalı yüksek nitelikli bir etkileşime sahip çalışan, liderin gözünde “grup içi” üye olarak görülür. Fakat lideri ile olan etkileşimi iş akdinde belirtilen şartların çok ötesine geçemeyen düşük nitelikli bir ilişkiye sahip çalışan ise “grup dışı” üye olarak etiketlenir (Dansereau, Graen, ve Haga, 1975; Dienesch ve Liden, 1986).

Botero ve Van Dyne (2009), yüksek nitelikli lider-üye etkileşimine sahip çalışanların, düşük olanlara kıyasla, yöneticilerine fikirlerini ve endişelerini ifade etmek için daha fazla iletişim fırsatına sahip olduklarını belirtmişlerdir. Aynı zamanda, astlar ve yöneticiler arasındaki ilişkiler, çalışanların kendilerini ifade şekillerini de etkilemektedir (Fix ve Sias, 2006; Kassing, 1997). Bu çerçevede, lider-üye etkileşiminin, örgütsel adalet ile çalışan sessizliği ilişkisindeki rolünü açıklamak için sinyal teorisinden (Connelly, Certo, İrlanda ve Reutzel, 2011) yararlanacağız. Bu teoriye göre, iki taraf arasında bir bilgi asimetrisi söz konusu olduğunda, bir taraf “sinyal” olarak adlandırılan geçmiş deneyimlere dayanarak hareket etmektedir. Çalışanların bir fikri veya endişesi olduğunda, yöneticilerinin destek olması ve o zamana kadar olumlu sinyaller göndermeleri durumunda, bu fikir ve endişeleri paylaşma olasılıkları daha yüksek olacaktır. Açıkçası, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkinin kalitesi, kurumun yapısı ve işleyişi ile ilgili hakkaniyet değerlendirmelerinin önüne geçerek, bireylerin sessiz kalma tercihlerini doğrudan etkileyebilecektir.

**H<sub>4</sub>:** Lider-üye etkileşiminin, dağıtım adaleti ile çalışan sessizliği arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.

**H<sub>5</sub>:** Lider-üye etkileşiminin, işlemsel adalet ile çalışan sessizliği arasındaki ilişkide düzenleyici rolü vardır.



### 3. Yöntem

#### 3.1. Örneklem

Bu araştırma Türkiye’de faaliyet göstermekte olan 2 bankanın ve bu bankalara dış kaynak hizmeti sağlayan 4 yazılım firmasının çalışanları üzerinde yapılmıştır. Kolayda örneklem yöntemiyle 213 anket toplanmıştır. Anketler, katılımcılara çalıştıkları iş yerlerinde, mesai saatleri içerisinde, basılı olarak elden ulaştırılmıştır. Yüzde 31,9’u (68) kadın, yüzde 68,1’i (145) erkek olan katılımcıların yaş ortalaması 30,41’dir. Ayrıca, araştırmaya katılan çalışanların mesleklerindeki ortalama iş deneyimleri 7,41 yıl olup, bulundukları iş yerlerinde ortalama çalışma süreleri ise 4,33 yıldır.

#### 3.2. Ölçekler

**Örgütsel Adalet:** Çalışanların örgütsel adalet değerlendirmelerini ölçmek için Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen 20 maddelik ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0,948 olarak bulunmuştur. Örgütsel adalet ölçeğinin faktör analizi sonucunda orijinal faktörleri ile uyumlu olarak 3 faktör oluşmuştur. KMO değeri 0,935 olup, faktörler toplam varyansın % 69,32’sini açıklamaktadır. İç tutarlılık değerleri; etkileşim adaleti faktörü için 0,938, işlemsel adalet faktörü için 0,897 ve dağıtım adaleti faktörü için 0,854 bulunmuştur.

**Çalışan Sessizliği:** Çalışan sessizliğini ölçmek için Van Dyne vd. (2003) tarafından geliştirilen 15 maddelik ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0,779 olarak bulunmuştur. Çalışan sessizliği ölçeğinin faktör analizi sonucunda orijinal ölçekle uyumlu olarak 3 faktör bulunmuştur. KMO değeri 0,859 olup, faktörler toplam varyansın % 72,68’sini açıklamaktadır. Faktörlerin iç tutarlılık değerleri; örgüt yararına sessizlik için 0,901, savunmacı sessizlik için 0,883 ve kabullenici sessizlik için 0,863 bulunmuştur.

**Lider-Üye Etkileşimi:** Lider-üye etkileşimini ölçmek için Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen 12 maddelik ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0,946 olarak bulunmuştur. Lider-üye etkileşimi ölçeğinin faktör analizi sonucunda 2 faktör ortaya çıkmıştır. Orijinal ölçekte bulunan “etki”, “bağlılık” ve “profesyonel saygı” alt boyutları ayrılmamış olup bu boyutlara ait sorular tek faktörde toplanmıştır. KMO değeri 0,909 olup, faktörler toplam varyansın % 74,93’ünü açıklamaktadır. İç tutarlılık değerleri; etki, bağlılık ve profesyonel saygı alt boyutlarını kapsayan 1. faktör için 0,951 ve katkı faktörü için 0,822 bulunmuştur.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Ölçeklerdeki tüm soruların cevap seçenekleri 6'lı Likert ölçeği ile oluşturulmuştur (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 6: Tamamen Katılıyorum). Elde edilen veriler SPSS 23.0 paketi ile test edilmiştir.

### 4. Bulgular

#### 4.1. Örgütsel Adalet ve Çalışan Sessizliği İlişkisi

Örgütsel adalet ve çalışan sessizliği ilişkisi çoklu regresyon analizi ile test edilmiştir. Analiz sonucunda, örgütsel adaletin tüm alt boyutları ile kabullenici sessizlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.  $H_1$  desteklenmemiştir. Ayrıca, örgütsel adaletin tüm alt boyutları ile örgüt yararına sessizlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamadığı için  $H_3$  kabul edilmemiştir. Bunun yanı sıra, bağımsız değişkenleri oluşturan örgütsel adalet türlerinden sadece etkileşim adaletinin savunmacı sessizliği ( $R^2=.088$ ,  $F=6.682$ ,  $\beta=-.298$ ,  $p<.01$ ) etkilediği görülmektedir. Bu sonuç, örgütsel adalet ile savunmacı sessizlik arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğunu belirten  $H_2$ 'yi kısmen desteklemektedir.

#### 4.2. Lider-Üye Etkileşiminin, Örgütsel Adalet ve Çalışan Sessizliği İlişkisinde Düzenleyici Değişken Olarak Rolü

Lider-üye etkileşiminin, örgütsel adalet ve çalışan sessizliği ilişkisinde düzenleyici değişken olarak rol alıp almadığını tespit etmek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Birinci basamakta işlemsel adalet ve dağıtım adaleti tek başına analize dahil edilirken, ikinci basamakta işlemsel adalet ve dağıtım adaleti ile lider-üye etkileşimi alt boyutları ayrı ayrı analize dahil edilmiştir. Üçüncü basamakta ise işlemsel adaletin ve dağıtım adaletinin her bir lider-üye etkileşimi boyutuyla çarpımı ile elde edilmiş olan etkileşim değişkenleri analize eklenmiştir. Yapılan analizlerde, lider-üye etkileşimine ait “katkı” alt boyutunun, işlemsel adalet ve dağıtım adaleti ile çalışan sessizliği ilişkisinde tüm sessizlik türleri için düzenleyici etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca, lider-üye etkileşimine ait “etki-bağlılık-profesyonel saygı” alt boyutunun, işlemsel adalet ve dağıtım adaleti ile çalışan sessizliği ilişkisinde sadece savunmacı sessizlik türü için düzenleyici etkiye sahip olduğu görülmüştür ( $R^2=.074$ ,  $F=5.602$ ,  $\beta=-.154$ ,  $p<.05$ ;  $R^2=.078$ ,  $F=5.913$ ,  $\beta=-.162$ ,  $p<.05$ ). Bu sonuçlara göre  $H_4$  ve  $H_5$  kısmen desteklenmiştir.





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

### 5. Sonuç ve Tartışma

Bireylerin sessiz kalma tercihlerinin arkasında yatan nedenleri tespit etmek ve onları olumlu veya olumsuz her türlü görüşleri ve düşünceleriyle çalıştıkları kurumlara katkı sağlamaya teşvik edecek yolları keşfetmek günümüz yöneticileri ve araştırmacıları için önemli bir konu haline gelmiştir. Bu kapsamda çalışmada, Türkiye’de faaliyet gösteren banka çalışanlarının sessiz kalma tercihlerinde örgütsel adalet değerlendirmelerinin etkisi araştırılmıştır. Aynı zamanda örgütsel adalet ile çalışan sessizliği ilişkisinde lider-üye etkileşiminin düzenleyici rolü incelenmiştir.

Analizler sonucunda, bireylerin üyesi oldukları kurumun adalet düzeyi ile ilgili algılamalarının, ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı kabullenici sessizlik davranışları üzerinde etkisinin olmadığı görülmüştür. Benzer şekilde, örgütsel adalet ile örgütün ya da diğer çalışanların çıkarlarını gözetmek için sergilenen örgüt yararına sessizlik davranışı arasında da anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Fakat çalışanların yöneticileri ile olan iletişimleri ve gördükleri muamele konusundaki adalet değerlendirmelerinin, kendilerini koruma içgüdüsüne ve korkuya dayalı olarak gelişen savunmacı sessizlik davranışlarını azalttığı anlaşılmıştır. Bu durum, adil etkileşimin, çalışanları daha fazla konuşmaya teşvik edeceğine ilişkin önemli bir gösterge olarak değerlendirilebilir. Adil etkileşim, yöneticilerin çalışanlara saygılı davranmasını, değer vermesini ve onlara karşı duyarlı olmasını gerektirir (Bies ve Moag, 1986). Sonuç olarak, çalışanların yöneticileri ile nezaket ve saygı temelinde kurdukları kaliteli iletişim, konuştuklarında başlarına gelebilecek olumsuz sonuçlara dair korkularını yenmelerini sağlayacak, böylelikle fikir ve önerileriyle kurumlarına daha fazla katkı yapmalarına yardımcı olabilir.

Araştırma kapsamında aynı zamanda lider-üye etkileşiminin, örgütsel adalet ile çalışan sessizliği ilişkisinde düzenleyici değişken olarak rolü incelenmiştir. Yapılan analizlerde, lider-üye etkileşimine ait “etki-bağılılık-profesyonel saygı” alt boyutunun, işlemsel adalet ve dağıtım adaleti ile etkileşime girdiğinde savunma amaçlı sessizliği azalttığı anlaşılmıştır. Ancak, işlemsel adalet ve dağıtım adaleti ayrı ayrı değerlendirildiğinde çalışanların sessizleşmesinin önüne geçememektedir. Bu durum, bir örgütün yapı ve işleyiş bakımından adil olmasının, çalışanların kendilerini çekinmeden ifade edebilmeleri için yeterli olmayacağını göstermektedir. Ancak, çalışanların yöneticileri ile karşılıklı bağlılık, güven ve duygusal yakınlık ile kurdukları yüksek kaliteli etkileşim, örgütlerde etkin bir iletişim ortamının yaratılmasına ve çalışan sessizliğinin azaltılmasına büyük ölçüde katkı sağlayacaktır.





## **Kaynakça**

- Adams, J. S. (1965). "Inequity in Social Exchange", In L. Berkowitz (Eds.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299), New York: Academic Press.
- Bies, R. J., ve Moag, J. F. (1986). "Interactional justice: Communication criteria of fairness". In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, and M. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiations in organizations* (Vol. 1, pp. 43-55). Greenwich, CT: JAI Press.
- Blau, P. 1964. "Exchange and power in social life". New York: John Wiley.
- Botero, I. C., ve Van Dyne, L. (2009). "Employee Voice Behavior: Interactive Effects of LMX and Power Distance in the United States and Colombia", *Management Communication Quarterly*, 23(1), 84-104.
- Connelly, B.L. Certo, S.T., Ireland, R.D. ve Reutzel, C.R. (2011). "Signaling Theory: A Review and Assessment", *Journal of Management*, 37(1), 39-67.
- Cropanzano, R., ve Greenberg, J. (1997). "Progress in organizational justice: Tunneling through the maze". In C. Cooper and I. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 317-372). New York: Wiley.
- Dansereau, F., Graen, G., ve Haga, W. J. (1975). "A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process", *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- Dienesch, R. M., ve Liden, R. C. (1986). "Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development", *Academy of Management Review*, 11, 618-634.
- Fix, B., ve Sias, P. M. (2006). "Person-centered communication, leader-member exchange, and employee job satisfaction", *Communication Research Reports*, 23(1), 35-44.
- Folger, R., ve Konovsky, M. A. (1989). "Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions", *Academy of Management Journal*, 32, 115-130.
- Hirschman, A. O. (1970). "Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States", Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Kassing, J. W. (1997). "Investigating the relationship between superior-subordinate relationship quality and employee dissent", *Communication Research Reports*, 17, 58-70.
- Klaas, B. S., Olson-Buchanan, J. B. ve Ward, A. (2012). "The Determinants of Alternative Forms of Workplace Voice: An Integrative Perspective", *Journal of Management*, 38, 314-345.



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

- Liden, R. C. ve Maslyn, J. M. (1998). “Multi- dimensionality of LMX: An Empirical Assessment through Scale Development”, *Journal of Management*, 24, pp 43-72.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., ve Wayne, S. J. (1997). “Leader–member exchange theory: The past and potential for future”. *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 15, pp. 47–119).
- Lind, E.A. ve Van den Bos, K. (2002). “When fairness works: Toward a general theory of uncertainty management”, *Research in Organizational Behavior*. 24:181-223.
- Morrison, E. W. (2014), “Employee Voice and Silence”, *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1:173-97.
- Niehoff, B. P. ve Moorman, R.H.(1993), “Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior”, *Academy of Management Journal*, 36, 527-556.
- Pinder, C. C., ve Harlos, K. P. (2001). “Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice”, *Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Tangirala S., ve Ramanujam R. (2008). “Employee silence on critical work issues: the cross-level effects of procedural justice climate”, *Personnel Psychology* 61(1): 37-68.
- Thibaut, J. ve Walker, L. (1975). “Procedural Justice: A Psychological Analysis”, Hillsdale, N.J.: Erlbaum.
- Ünler, E., Arda, Ö.A., Kılıç, B., Yurdakul, H., Koç, E., Yılmaz, Ş., Duyar, D., Ersül, M., Erben, G.S. ve Irak, D.U., (2015). “Örgütsel Adaletin Peşinde”. Ed: E. Ünler ve H. Gürel, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Van Dyne, L., Ang, S., ve Botero, I. C. (2003). “Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs”, *Journal of Management Studies* 40(6), 1359-1392.
- Vroom, V. H. (1964). “Work and motivation”. New York: Wiley.
- Whiteside, D. B., ve Barclay, L. J. (2013). “Echoes of Silence: Employee Silence as a Mediator between Overall Justice and Employee Outcomes”, *Journal of Business Ethics*, 116:251-266.



## KURUMLARIN ÇEVRELERİ İLE ETKİLEŞİMİNDE KEŞİF AMAÇLI BİR ARAŞTIRMA: PETER İLKESİ KIZIL KRALİÇE ETKİSİNE KARŞI

Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Orkun GÖKTEPE

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

orkungoktepe@comu.edu.tr

### Özet

Kurumların çevreleri ile olan ilişkileri örgüt kuramcıları tarafından uzun yıllardır araştırılmaktadır. Gerek Örgütsel uyum ve adaptasyon gerekse de örgütsel ekoloji alanında sayısız çalışma yapılmıştır. Kızıl kraliçe etkisi de esasen ekoloji kuramına benzemektedir. Çünkü ekoloji kuramındaki av-avcı ilişkisi ve kızıl kraliçe etkisinde anlatılan “rakiplerinden daha iyi olabilmek için daha hızlı koşmalısın” ifadeleri benzerlik göstermektedir. Peter ilkesi ise konuya farklı bir bakış açısı getirmektedir. Örgütsel ekoloji yaklaşımları kurumları tek tek ele almamakta, bir grup olarak kabul edip çevreleri ile olan ilişkilerini araştırmakta iken Peter İlkesi konuya daha çok tek bir kurum ve yönetici açısından yaklaşmaktadır. Hangi noktaya kadar en hızlı koşulabilir, ormandaki bir ağaç tek başına ne kadar çok büyüyebilir ve/veya uzayabilir, daha uzun ya da büyük olmanın getirdiği maliyetlere hangi aşamaya kadar katlanılabilir, bir avcı ne kadar hayatta kalabilir ve sorunsuz bir şekilde avlanmaya ne kadar devam edebilir? Bu ve benzeri soruların cevaplarına yapılan bu çalışma ile örgütsel açıdan cevap aranılmaya çalışılmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Kızıl Kraliçe Etkisi, Peter İlkesi, Örgütsel Çevre, Değişim, Adaptasyon

### 1. Giriş

İşletme yönetimi alanında yapılan çalışmaların bazıları teori olarak kabul edilirken bazıları da denenmiş ve her zaman geçerli olan ilkeler olarak kabul edilmiştir. Bazıları ise tamamen felsefi bir yaklaşım ile iş dünyasında yapılan yanlışlıklar ile yüz yüze gelmemizi sağlayarak öğretici bir yol göstermeye çalışmışlardır. İşte bu anlamda bazen alan yazınına uyarlanabilen masal ve öyküleri yeterince iyi anlayabilmek hayatı anlayabilmek ile eş anlama gelebilmektedir.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Örgüt teorileri genel olarak kurumların çıkarlarına odaklanmaktadır. Bütün kurumların en temel amacı hayatta kalmak ve bu amaç için gerekli olan asgari kaynak ihtiyaçlarını karşılamaktır. Buna ek olarak kurumlar nüfuzlarını, kaynaklarını ve etki alanlarını genişletmeye çalışmaktadırlar. Fakat bu, neden bazı kurumların büyümek ve genişlemek yönündeki istek ve arzuları veya yeni bir tür olarak ortaya çıkan birçok kurumun hayatta kalabilme yönünde sarf ettikleri çabaları yönündeki günümüz puzzle'ını açıklamak için yetersiz kalmaktadır (Abbott vd., 2016).

Birbirlerine rakip kurumlar arasındaki performans farklılıklarını açıklama arayışı, stratejik yönetimde temel bir konudur. Bu karmaşık soruna bu güne kadar bir takım cevaplar sunulmuştur. Sektör yapısı ile ilgili çalışmalara göre, sektöre giriş ya da sektör içerisindeki hareketlilik gibi konularda karşılaşılan engeller kurumların performansını etkilemektedir. Kaynak bağımlılığı görüşüne göre ise; kurumların rakiplerine göre eşsiz ve değerli kaynaklara sahip olduklarına, geliştirdiklerine ve bu sayede rakiplerin davranışlarının sınırlandırıldığına vurgu yapılmaktadır. Kurumlar arasındaki performans farklılıklarına göre evrim teorisi, kar fırsatlarını keşfetmek için rekabetçi bir yarışın işlevi olarak görülmektedir. Bu görüşe göre; kurumların, rakiplerinin daha önünde olmasını sağlayan hız ve inovasyon sayesinde yüksek performans elde edilmektedir (Derfus vd., 2008).

Örgütsel strateji çalışmalarına bakıldığında büyük çoğunluğunun kurumların iç çevrelerinin dış çevreye uyarlanmasına odaklandığı görülmektedir. Uyum teorisi, kurumların çevreyi fırsatlar ve tehditler için taramasını, güçlü ve zayıf yönlerini göz önünde bulundurarak stratejik eylemleri formüle etmesini ve örgütsel davranışlarını buna göre uyarlamasını önermektedir. Benzer olarak durumsallık kuramı da örgüt yapılarının çevre-teknoloji bağlamında oluşturulmasını önermektedir.

Bununla birlikte, günümüz kurumlarının karşılaştığı dinamik çevresel değişiklikler nedeniyle, bir kurumun zorluklara yanıt olarak yeterince hızlı şekilde manevra yapabilmesini önermek çok pratik değildir. Bu teoriler, kuruluşların çevresel fırsatlara ve tehditlere yeterince hızlı uyum sağlama konusundaki kısıtlılıkları ve kısıtlamaları dikkate almada başarısız olmaktadır. Bu nedenle ekoloji yaklaşımı, durumsallık ve uyum kuramları için kritik önemde görülmektedir (Hannan ve Freeman, 1977; Wilbon, 2015).



## **2. Kavramsal Çerçeve**

Kurumlar zaman zaman tüm sektörlerin gidişatını değiştirebilecek, esnek olarak ifade edilebilen kurumların dahi uyum ve adaptasyon kabiliyetlerini etkileyebilecek ve tecrübeli yöneticilerin bile elini kolunu bağlayabilecek ani ve kapsamlı değişikliklere yol açabilecek büyük değişimler ile yüz yüze kalabilmektedir (Meyer vd., 1990).

Farklı örgüt yapılarına sahip kurumlar, çevresel değişikliklere yanıt verirken farklı örgütsel davranışlar gösterebilmektedir. Yaşanan hızlı teknolojik değişimler, kapsamlı küreselleşme ve yoğun rekabet, kurumlar üzerinde önemli baskılar yaratmaktadır. Atık ve becerikli bir kurum oluşturmak için en önemli konulardan birisi, değişen iş ortamına hızla cevap verebilecek bir organizasyonun nasıl kurulacağıdır. Örgüt kuramcıları uzun zamandır, değişimler karşısında genel anlamda örgütsel davranışı, daha özelde ise örgütsel uyumu incelemek için matematiksel, mantıksal ve bilgisayar destekli modeller geliştirmektedirler. Oysa örgütsel adaptasyonu ve/veya uyumu tanımlamak ve çevresel değişikliklere uyum sağlayacak uygun bir örgüt yapısını incelemek hala güçtür.

Örgütsel adaptasyon ve/veya uyum araştırması taraflar arasındaki ilişkilerin çok boyutlu olmasından dolayı karmakarışık bir konudur. Birçok taraf zamanla birbirleri ile etkileşimde bulunmakta ve bu etkileşimler doğrusal olmamaktadır. Doğrusal olmayan fenomenleri incelemek için klasik tümevarımsal vaka yöntemlerini ortaya koymak ve bunları standart istatistiksel tekniklerle incelemekte zorluklar bulunmaktadır (Wu vd., 2009).

Konu ile ilgili yapılan çalışmalar; kurumun temel özellikleri ve yetenekleri, çevresel etkiler ve değişimlerin gerçekleşebilmesi adına gereken süre gibi konularda çeşitlilik göstermektedir (Hannan ve Freeman, 1984). Bu çalışmalarda çevreye uyumun sağlanamamasının iki önemli nedeni bulunmaktadır. Bunlardan birincisi yöneticilerin sınırlı algıları ve bilgi işleme sistemleri şeklinde ifade edilen sınırlı rasyonelliktir. Bu kurumların çevredeki diğer aktörlere bağımlılığı konusunda güvenilir ve tam bir bilgiye sahip olamadıkları için uygun bir şekilde tepki veremedikleri sonucunu çıkarmaktadır. Oysa bireyler bu konu üzerinde dikkatlerini ne kadar çok veriler ise, çevrelerini anlamak daha da kolaylaşacaktır. Fakat dikkat etmenin kendisi de sınırlayıcı bir süreçtir. Bir kişi aynı anda birden fazla durum karşısında yetersiz kalabilmekte ve bazı olaylar muhakkak gözden kaçırılmaktadır. Bu noktada çıkartabilecek en önemli sonuç;



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

bireylerin çevreyi anlama konusundaki sınırlı yetenekleri, kurumların çevreye uyum sağlama konusunda yaşadıkları başarısızlıkların önemli bir nedeni olarak görülmektedir.

Kurumların çevrelerine uyum sağlama konusunda başarısız olmalarının ikinci nedeni ise, popülasyon ekolojisi teorisyenleri tarafından ortaya konulmuştur. Onlara göre kurumların değişim konusunda başarısız olmalarının nedeni basitçe; ya çevrenin gereksinim duyduğu kaynaklara sahip olamamalarından ya da bu kaynakları temin etme konusunda yeteri kadar hızlı davranamamalarından kaynaklanmaktadır. Kurumlar çevreleri hakkında yeteri kadar bilgiye sahip olamadıkları ve çevreleri değiştirken stratejilerini ve yapılarını yeteri kadar hızlı değiştiremedikleri için başarısız olmaktadır (D'Aunno ve Price, 1985; Hannan ve Freeman, 1977).

Yapılan çalışmada bu iki nedenden yola çıkılarak Kızıl Kraliçe Etkisi ve Peter İlkesi araştırma konusu olarak seçilmiştir. RQE konusuna odaklanan evrimsel ve ekoloji teorileri, kurumların birbirleriyle nasıl etkileşime girip, birbirleriyle nasıl ilişki kurduğunu göstermektedir.

Bir iş bağlamında uygulanan Kırmızı Kraliçe, her kurumun performans tarzının, rakiplerinin eylemlerine uyup uymadığına veya bunları aşmasına bağlı olduğu bir yarışma olarak görülebilir. Bu yarışta, inovatif eylemler sonucunda bir kurumun kazandığı performans artışı, diğer kurumlarda performans düşüşüne neden olabilmektedir (Dorf vd., 2008).

Literatürde hiyerarşik bir düzen içerisinde her bir çalışan, ancak kendi yetersizlik düzeyine kadar yükselebilmektedir şeklinde ifade edilen Peter İlkesi ise yukarıda bahsedilen birinci nedenden ötürü çalışma konusu olarak seçilmiştir. Çünkü bir kurum ekoloji kuramının varsayımları çerçevesinde ne kadar başarılı olsa da, Peter İlkesine göre kendi yeteneksizlik düzeyine henüz ulaşmamış kişiler tarafından yönetilmektedir. Bu yöneticiler ileride kendi yeteneksizlik düzeylerine ulaştıklarında, kurumlarının da başarısız olacakları ifade edilebilmektedir (Fairburn ve Malcomson, 2001, Lazear, 2004).

### **2.1. Kızıl Kraliçe Etkisi**





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Lewis Carroll'un "Alice Harikalar Diyarında"nın ardından yazdığı "Aynanın İçinden" adlı eserinde geçen bir pasajdan etkilenen biyolog Van Vallen, "Kızıl Kraliçe Etkisi" terimini ilk defa "A New Evolutionary Law" adlı eserinde kullanmıştır (Valen, 1973). Richard Dawkins'in "Kör Saatçi" isimli eserinde de kaleme aldığı gibi Kızıl Kraliçe Alice'i kolundan yakalar ve kırlarda çılgınca koşarlar. Gittikçe hızlanırlar fakat ne denli hızlı koşarlarsa koşsunlar, hep aynı yerde kalırlar. Alice'in kafası karışır: "Benim ülkemde, bu kadar uzun süre, bu kadar hızlı koşsaydık genellikle bir yerlere varırdık." Kraliçe, "Pek de yavaş bir ülkeniz varmış!" der, "Buradaysa, görüyorsun ya, aynı yerde kalabilmek için olabildiğince hızlı koşman gerek. Ve eğer bir yerlere varmak istiyorsan, bunun en azından iki katı hızla koşmalısın ! (Dawkins, 2010: 213). Bu metafor, Van Valen'in belirli biyolojik davranışları açıklamaya ve türlerin sürekli olarak çevreye adapte olan rakiplerinin önünde kalabilmek için çevrelerine nasıl uyum sağladıklarını analiz etmesini sağlamıştır. Kuram sonrasında sadece biyolojide değil, örgüt psikolojisine ve hatta kurum stratejilerine dahi uygulanmıştır.

Birbirleri ile rekabet içerisinde olan kurumlar, piyasa pozisyonlarını rakiplerine nazaran iyileştirmeye çalışarak, rekabet avantajı yakalamaya çalışmaktadırlar. Bu avantajı kazandıklarında ise; bu sefer rakipleri bu durumun üstesinden gelebilmek ya da geride kalmamak adına bir avantaj elde etmeye çalışmaktadırlar. Bu, firmaların daha fazla yatırım yapması ve sürekli rekabet ortamında kalması anlamına gelmekte ve sonuç olarak içerisinde bulunulan sektöre dinamizm getirmektedir (Barnett ve Pontikes, 2008).

Literatürde; bu rekabetçi sarmal durum, Kızıl Kraliçe Etkisi (RQE) olarak adlandırılmaktadır (Delacour ve Liarte, 2012). Stratejik yönetim alanında yapılan çalışmalara bakıldığında, kurumların sürdürülebilir bir rekabet avantajı yakalamak için çaba göstermeleri gerektiği görülmektedir (Derfus vd., 2008). Kızıl Kraliçe Etkisi olarak adlandırılan süreç; rekabetçi koşullar ile yüz yüze kalan kurumların, yeni birtakım şeyler yapmanın yollarını geliştirerek, sektörde bir adım öne çıkmalarını ve rekabet avantajlarını yakalamaya çalışmalarını ifade etmektedir. Bu durum nihayetinde içerisinde bulunulan çevrede bir dengesizlik yaratmakta ve rakipler karşılarında daha başarılı bir kurum görmektedirler. Buna karşılık ise, rakipler yeni bir rekabet avantajı elde etmek ve böylece performanslarını arttırmak için daha iyi çözümler geliştirmeye çalışmaktadırlar. Bu evrimsel yaklaşım, rekabetin kurumlar ve sektör geneline etkisini





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

göstermektedir. Ancak gözden kaçırılmaması gereken en önemli nokta; süreç devam ettikçe, rekabet avantajının kaçınılmaz olarak “geçici” olacağıdır.

Kızıl Kraliçe Etkisi, örgütsel öğrenme ve örgütsel ekoloji kuramı arasında bir bağ yaratmaktadır. Bu iki şekilde olmaktadır; bir, kurumlar arası rekabet örgütsel ekoloji mekanizmalarını tetiklemekte, iki ise öğrenme sayesinde kurum tarafından yaratılan rekabetin gücü artmaktadır. İkisi birleştirildiğinde ise öğrenme ve rekabet kurum geliştikçe birbirlerini kademeli olarak güçlendirmekte ve kendi kendini geliştiren bir RQE sürecine yol açmaktadır. Rakipler arasında karşılıklı olarak gelişen öğrenme ise rekabet avantajının sadece geçici olabileceğinin bir başka nedenidir (Delacour ve Liarte, 2012).

Kızıl Kraliçe Etkisi strateji alanındaki birçok yazına karşı rakipler arasındaki karşılıklı bağımlılığı olumlu görmekte ve hatta uğrunda çaba sarf edilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Ayrıca eylem ve tepki ikileminin analizine odaklanarak, rekabetçi dinamiklerin geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır. Son olarak ise RQE’in bu çok boyutlu yaklaşımı bizlere; aynı anda, hem çevrenin hem de kurumların rekabetçi ilişkileri hakkında çalışma fırsatı vermektedir. Çünkü örgütsel ekoloji ve yeni kurumsal teori gibi bazı kuramlar daha çok örgüt yapılarına odaklanırken, yönetici tercihlerine daha az değinmektedir. Diğer bazı araştırmalar ise bireysel kararların önemine daha fazla değinmektedir (Barnett ve Pontikes, 2008, Delacour ve Liarte, 2012).

### 2.2. Peter İlkesi

Peter ilkesi ilk defa 1980 yılında Laurance J. Peter ve Raymond Hull tarafından tarafından kaleme alınan “The Peter Principle: Why Things Always Go Wrong” isimli eserde tartışılmıştır.

Peter İlkesi, çalışanların terfi ettikten sonra daha kötü performans gösterdiği görüşünü öne sürmektedir. Dolayısı ile hiyerarşik bir düzen içerisinde her bir çalışan, ancak kendi yetersizlik düzeyine kadar yükselebilmektedir. Her insanın başarısızlığına kadar terfi edebileceğini belirten Peter İlkesi, terfi sürecinde bir takım şeylerin, gözden kaçırıldığını ifade etmektedir. Bu, kurumların terfi kararlarında sistematik olarak hata yaptıkları sonucunu çıkarmaktadır (Fairburn ve Malcomson, 2001; Lazear, 2004).



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Örgütsel Davranış alanında daha önceki yıllarda yapılan bir takım çalışmalara bakıldığında da benzer sonuçları ulaşan çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Örneğin çalışanların bir işteki kalma süreleri uzadıkça, öznel performans değerlendirme puanları düşmektedir. Bir başka çalışmada ise, ücret regresyonları içerisinde görev süresi katsayıları negatif çıkmıştır (Lazear, 2004).

Peter İlkesi ile ilgili Lazear tarafından yapılan bir çalışmada konu ile ilgili aşağıdaki varsayımlar öngörülmektedir;

1. Terfi edilen bireylerin performansları, daha önceki performanslarına göre daha düşük olacaktır.
2. Terfi sonrası yaşanan performans düşüklüğünü göz önünde bulundurabilen kurumlar terfi politikalarını bu doğrultuda ayarlarlar. Fakat bu terfi sonrası yaşanan düşüşlerin gözlemlenmesini ortadan kaldırmaz.
3. Popüler filmlerden sonra orijinaline bağlı kalınarak çekilen diziler tutarlı bir şekilde daha başarısızdır.
4. İyi restoranlara ikinci kez gittiğinizde sunulan yemekler ilk gittiğinizde sunulan yemeklere karşı göreceli olarak daha kötüdür (Lazear, 2004: 143).

İyi bir şekilde çalışan ve görevlerini yerine getiren bir çalışanın, terfi ile ödüllendirilmesi doğal bir sonuçtur. Ancak bu kişinin farklı görev ve sorumluluklar üstlenip üstlenemeyeceği sorusu cevapsız kalmaktadır. Peter İlkesine göre işlerini iyi yapan kişiler, yetersiz kalacakları seviyelere kadar terfi ettirirler ve belki de en başarılı oldukları işleri arkalarında bırakırlar. Gerçek yaşamdan konu ile ilgili birçok örnek verilebilmektedir. Örneğin; çok iyi bir eğitimci iken kötü bir yöneticiye dönüşen akademisyen, çok başarılı bir futbolcu iken çok kötü antrenör olan bir kişi, çok başarılı bir cerrah iken çok kötü bir yöneticiye dönüşen bir doktor v.b.

Dolayısı ile bir kurum ne kadar başarılı olsa da, ne kadar rekabetçi ve küresel yapıya sahip olsa da Peter İlkesine göre kendi yeteneksizlik düzeyine henüz ulaşmamış kişiler tarafından yönetilmektedir. Bu yöneticiler ileride kendi yeteneksizlik düzeylerine ulaştıklarında, kurumlarının da başarısız olacakları ifade edilebilmektedir (Fairburn ve Malcomson, 2001, Lazear, 2004). Bu açıklama ile Peter İlkesinin sadece bir terfi ve ödüllendirme meselesi olmadığını, kurumların hayatta kalma faaliyetlerini de etkilediğini söylemek anlamlı bulunmaktadır.



### **3. Araştırmanın Yöntemi**

Yapılan bu çalışma ile daha önce yeterli sayıda çalışma yapılmamış bir konu ve ilginç farklılıkların karşılaştırılması adına “Ne” sorusunun cevabının aranılması, daha ileride yapılacak araştırmalar için bir yön belirlenmesi, fizibilite ortaya konması, araştırma konularının ve sorularının formüle edilmesine çalışılmaktadır. Bu nedenler ile yapılan araştırma bu aşamada “Keşif Amaçlı Bir Araştırma” şeklinde nitel bir çalışma olarak tasarlanmıştır.

Araştırma evrenini Çanakkale il merkezinde hizmet veren 1. ve 2. Sınıf restoranlar oluşturmaktadır. Restoranların isim listesi ve sayıları Çanakkale Belediye’sinden 2018 Temmuz ayında temin edilmiştir. Bu verilere göre Çanakkale il merkezinde hizmet veren 39 adet restoran bulunmaktadır. Araştırma evreni içerisinde “Yalova Restaurant” örnek araştırma birimi olarak seçilmiştir. Bu seçimin yapılmasındaki en önemli neden, adı geçen kurumun 1940 yılından günümüze kadar faaliyetlerini sürdürmesi ve Çanakkale’nin sektöründeki en eski işletmesi olmasıdır. Kurum 2016 yılında Bozcaada ilçesine ikinci şubesini açmıştır.

Araştırma kapsamında seçilen kurumun sahibi ve işletmecisi ile yarı yapılandırılmış görüşme tekniği uygulanarak birden fazla sefer bir araya gelinmiştir. Amaç çalışılan konu hakkında detaylı bilgi, görüş ve düşüncelerin alınmasıdır. Sorulan açık uçlu soruların amacı daha detaylı ve zengin bir bilgiye ulaşmaktır. Her ne kadar açık uçlu sorularda alınan cevapları sınıflandırmak güç olsa da bu nitel araştırmalarda önemli bir sorun değildir. Amaç genelleme yapmak değil tarif etmektir. Çalışmanın amacı da “niçin” sorusundan daha çok “ne” sorusuna cevap vermeyi amaçlamaktadır (Böke, 2009)

### **4. Değerlendirme**

Yapılan çalışmanın bu aşamada ulaştığı en önemli sonuç, kurum işletmecisinin hem Kızıl Kraliçe Etkisi hem de Peter İlkesi varsayımlarına katılmasıdır. Kurum bünyesinde yaklaşık 20 yıl çalışan şef aşçının (chef) 2016 yılında kurumdan ayrılarak kendi adı ile yine Çanakkale il merkezinde başka bir işletme açması ve yine aynı yıl kurumun büyüme politikası olarak Bozcaada’da aynı isimle ikinci bir şube açması 80 yıldır faaliyetlerini sürdürebilen ve başarılı olan bir kurumun yaşamında önemli değişikliklere



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

neden olmuştur. İlk başlarda kurumun know-how'ının bambaşka bir kurum tarafından biliniyor ve kullanılıyor olması olumsuz yansısa da, bir süre sonra RQE varsayımlarının gerçekleşmesi ile olumlu sonuçlar doğurduğu gözlemlenmiştir. Bununla birlikte ilk başlarda, ikinci bir şubenin açılmasının yerinde bir yatırım olacağı düşünülürken, Peter İlkesi varsayımları nedeni ile şu anda sorun olarak düşünölmeye başlanmıştır. Dolayısı ile güncel durum Peter İlkesi varsayımlarına daha yakın olarak görölmektedir.

### 5. Sonuç

Günümüz iş dünyasında sektörler ve kurumlar sürekli gelişmekte, pazar yapıları değişmekte ve yeni aktörler sahne almaktadır. Bu noktada sorulması gereken en önemli soru, kim fark yaratmak adına rakiplerine göre daha hızlı ve inovatif olacak? Aksi halde gücün son damlasına kadar koşulması bile hiçbir şey kazandırmayacaktır. Bununla birlikte Dawkins'in paradoksunda ifade ettiğı gibi zamanla rakip türlerin yeni nesilleri daha üstün avcılar ya da daha zorlu avlar haline gelse dahi bütün bunların artan maliyetine rağmen iki tür arasındaki dengenin korunduğı nihai haller yüzünden baştaki gelişmenin getirisi zamanla azalacak hatta tükenecektir.

Örgüt literatüründeki uyum ve seçim tartışması bir kenara bırakıldığında, yöneticilerin de örgütsel ekoloji varsayımları içerisinde hareket ederken bir yandan da kendi yeterliliklerin farkında olmaları ve yetkinlik ve becerilerini ne kadar yukarıya çıkartabileceklerini öngörmeleri gerekmektedir. Bu aynı ormandaki ağaçların neden yüksek olduğı paradoksu ile benzerlik göstermektedir. Bu soruya verilebilecek en mantıklı cevaplardan birisi; diğler ağaçların da yüksek olduğı, dolayısı ile kısa bir ağacın bu yüksek ağaçlar arasında güneş ışığından yeteri kadar faydalanamayacağı için hayatını sürdüremeyeceğidir. Fakat ya böyle bir yarışa girmeyip, gölge yüksekliğı konusunda bir anlaşma yapıp hepsi kısa kalmayı seçse idi. Böyle bir durum hepsinin yararına olabilirdi. Hem gölgeden kurtulmak adına ödedikleri büyüme bedeli minimuma çekilirdi hem de ulaşmak adına adeta yarıştıkları güneş ışığı miktarı aynı kalırdı. Bu süreçten hem tüm orman ekonomisi hem de tüm ağaçlar daha çok faydalanırdı. Oysa nesiller boyunca ormanda hep bir büyüme yarışı vardı. Bu yarışın hemen hemen her aşamasında daha uzun olmanın tek faydası sadece komşu ağaçlara nazaran daha uzun olmaktı.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Yarış devam ettikçe ormanın gölgeliğini oluşturan ağaçların da ortalama uzunluğu arttı. Ama uzun olmak ile sağlanacak yarar artmadı. Hatta azaldı, çünkü büyümenin bedeli arttı. Birbirini izleyen ağaç nesilleri uzadıkça uzadı, ama, bir anlamda, oldukları gibi kalsalardı daha iyi olabilirdi. İşte, Alice ve Kızıl Kraliçe ile bu noktada birleşmektedirler, fakat ağaçlar örneğinde bunun aslında bir paradoks olmadığı görülebiliyor. Bu aslında sağduyu ile tümüyle bağdaşan bir etki, kuşkusuz sağduyu zekice uygulandığında (Dawkins, 2010: 213-216).

### Kaynakça

- Abbott, K.W., Green, J.F. & Keohane R.F. (2016) Organizational Ecology and Institutional Change in Global Governance. International Organization, 247–277.
- Barnett, W.P. & Pontikes, E.G. (2008) The Red Queen, Success Bias, and Organizational Inertia. Management Science, Vol. 54, No. 7, 1237-1251.
- Böke, K. (2009) Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Alfa Basım Yayım, İstanbul.
- D’unno, T. & Price, R.H. (1985) Organizational Adaptation to Changing Environments. American Behavioral Scientist, Vol 28 No. 5, 669-683.
- Dawkins, R. (2010) Kör Saatçi. (Çev. F. Halatçı) TÜBİTAK Popüler Bilim Kitapları, Kavaklıdere, Ankara.
- Delacour, H. & Liarte S. (2012) The Red Queen Effect: Principle, synthesis and implications for strategy. Management vol. 15 no. 3, 313-330.
- Derfus, P.J., Maggitti, P.G., Grimm, C.M. & Smith K.G. (2008) The Red Queen Effect: Competitive Actions and Firm Performance. The Academy of Management Journal, Vol. 51, No. 1, 61-80.
- Fairburn, J.A. & Malcomson, J.M. (2001) Performance, Promotion and Peter Principle. The Review of Economic Studies, 68, 45-66.
- Hannan, M.T. & Freeman, J. (1977) The Population Ecology of Organizations. American Journal of Sociology, Vol. 82, No. 5, 929-964.
- Hannan, M.T. & Freeman, J. (1984) Structural inertia and organizational change. American Sociological Review 49: 149-164.



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

- Lazear, E.P. (2004) The Peter Principle: A Theory of Decline. Journal of Political Economy, Vol. 112, No. S1, 141-S163.
- Meyer, A.D, Brooks, GR & Goes, BJ (1990). Environmental Jolts and Industry Revolutions: Organizational Responses to Discontinuous Change”. Strategic Managament Journal, 11: 93-110
- Van Valen, L. 1973. A new Evolutionary Law. Evolutionary Theory 1. 1-30.
- Wilbon, A.D. (2015) Technology Strategy and Organizational Learning: Applying Population Ecology to Understanding the Influence on Firm Survival. Academy of Strategic Management Journal, Volume 14, Number 2, 221-236.
- Wu, J., Sun D., Hu, B., & Zhang, Y. (2009) Organizational Adaptative Behavior: The Complex Perspective of Individuals-Tasks Interaction. Institute for Computer Sciences, Social Informatics and Telecommunications Engineering, 28-38



## SOSYAL PROBLEM ÇÖZME BECERİLERİ ENDİŞELERİN İSTİSMARCI YÖNETİME DÖNÜŞMESİNİ ENGELLER Mİ? : ‘LİDERLİĞE İLİŞKİN ENDİŞELER’ VE İSTİSMARCI YÖNETİM İLİŞKİSİNDE SOSYAL PROBLEM ÇÖZME BECERİLERİNİN ROLÜ

Begüm BİLGİN

Koç Üniversitesi, bbilgin17@ku.edu.tr

Prof. Dr. Zeynep AYCAN

Koç Üniversitesi, zaycan@ku.edu.tr

### Özet

Bu çalışmanın amacı literatürde yeni bir konsept olan ‘liderlikle ilgili endişelerin’ istismarcı yönetim kavramı ile olan ilişkisini incelemek ve, liderlerin sosyal problem çözme becerilerinin ‘liderlikle ilgili endişelerin’ istismar yöneticiliğe dönüşme eğilimi üzerindeki etkisini incelemektir. Çeşitli endüstrilerde yöneticilik rolü üstlenen toplam 130 liderden online anket aracılığıyla toplanan verinin analiz sonuçlarına göre, ‘liderlikle ilgili endişeler’ ve istismarcı yönetim arasında eğrisel bir ilişki bulunmuş ve liderin sosyal problem çözme becerilerinin endişelerin istismarcı yöneticiliğe dönüşmesini anlamlı oranda azalttığı bulunmuştur. Çalışma, Kaynakların Korunması ve Uyarılma teorilerine dayanarak, liderlik literatüründe yeni bir kavram olan ‘liderlikle ilgili endişeler’in incelenmesine, örgüt davranışları literatüründe problem çözme becerilerinin önemi ve istismarcı yönetim olgusunun olası bir öncülünü incelemek üzere literatüre katkıda bulunmayı amaçlamıştır. Elde edilen sonuçlar, organizasyonlarda lider endişeleri ile başa çıkılması, liderlerin problem çözme becerilerinin geliştirilmesi ve istismarcı yönetimi engellemek için önlemler alınması doğrultusunda kayda değer pratik çıkarımlar içermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlikle İlgili Endişeler, İstismarcı Yönetim, Sosyal Problem Çözme Becerisi

### 1. Giriş





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Bu çalışmanın amacı, Kaynakların Korunması (Hobfoll, 1989) ve Uyarılma (Gardner & Cummings, 1988) teorilerine dayanarak ‘liderlikle ilgili endişelerin’ (Aycan & Shelia, 2018) liderlerin sergilediği ‘istismarcı yönetim’ (Tepper, 2000) ile olan olası ilişkisini incelemektir. Bu çalışma özellikle liderlerin ‘sosyal problem çözme becerilerinin’ (D’Zurilla, 1986) liderlik endişeleri ile baş etme sürecinde ne ölçüde etkili olduğunu, dolayısıyla istismarcı yöneticilik eğilimlerinin azalıp azalmadığını göstermeyi amaçlamaktadır. Yapılan çalışmalar liderlerin çalışanlarına sergilediği fiziksel olmayan düşmanca veya agresif davranışlar olarak tanımlanan ‘istismarcı yönetim’ (Tepper, 2000) in en önemli öncüllerinden birinin liderlerin kaynaklarının tükenmesi olduğunu göstermektedir (Tepper, 2017). Araştırmalar depresif semptomlar, duygusal tükenmişlik, anksiyete, ağır iş yükü ve duygusal dengesizlik gibi faktörlerin liderleri tükettiğini ve dürtüsel agresyonları ile baş etmelerine engel olarak istismarcı yöneticilik sergilemelerine yol açtığını göstermektedir (Byrne et al., 2014; Eissa & Lester, 2017; Lam et al., 2017). Bu çalışmalara dayanarak, yukarıda bahsedilen agresyonla başetmede ihtiyaç duyulan kaynakları tüketen faktörlerle yakından ilişkili olan endişelerin liderlerin kaynaklarını tüketerek istismarcı yöneticilik sergileme eğilimlerini arttıracaklarını öne sürüyoruz. Spesifik olarak, liderlik pozisyonlarını gün geçtikçe daha da zorlu ve zahmetli hale getiren değişken, kompleks ve belirsiz modern iş dünyası konjektörünü göz önünde bulundurarak (Johansen, 2012), liderlik rolü ile ilgili endişelerin liderleri tüketip istismarcı olma dürtüleri ile baş etmede zorlayarak istismarcı yönetimi arttıracaklarını tahmin edebiliriz. Özellikle, sosyal problem çözme becerileri düşük olan liderlerin bu durum ile büyük ölçüde daha fazla karşılaşacağını varsayıyoruz. Bahsedilen olası ilişkileri incelerken, lider etkinliği, istismarcı yönetim ve örgüt davranışları konjektöründe sosyal problem çözme becerileri konularında literatüre katkıda bulunmayı amaçlamaktayız.

### 2. Kavramsal Çerçeve

Öncelikle, ‘Liderliğe İlişkin Endişeler’ (Aycan & Shelia, 2018) kavramı liderlik literatüründe yeni bir konsept olup, potansiyel ya da şu an liderlik rolünü sürdüren liderlerin, liderlik rolünün iş ve özel hayatlarına getirebileceği olası negatif etkiler için olan endişelerini tanımlamaktadır. Aycan ve Shelia konseptte öncülük eden çalışmalarında (Aycan & Shelia, 2018), ‘Liderliğe İlişkin Endişeler’in ‘lider olarak



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

ortaya çıkma' değişkenini liderlik literatüründe sıklıkla incelenen 'liderlik motivasyonu' (Chan & Drasgow 2001) onun üzerine anlamlı oranda katkıda bulunarak açıklayabildiğini göstermişlerdir. Bulgulara göre, 'Liderliğe İlişkin Endişeler' potansiyel liderlerin lider olarak belirmelerini negatif yönde etkilemektedir. Bu demek ki, 'Liderliğe İlişkin Endişeler' potansiyel liderleri liderlik rolünden uzaklaştırmaktadır. Bu kavramın potansiyel liderlerden ziyade şu an liderlik pozisyonunda olan yöneticiler için de incelenmesi 'lider etkinliği' literatürüne önemli vaadlerde bulunmaktadır. Biz bahsedilen öncü çalışmadan yola çıkarak, 'Liderliğe İlişkin Endişeler'in şu an liderlik pozisyonunu üstlenen liderlerin de performansını negatif anlamda etkileyeceğini tahmin ediyoruz. Bu sebeple, bu çalışma liderlik rolünü üstleniyor olan liderlerin 'Liderliğe İlişkin Endişeler'inin liderlik etkinliği/performansı ve çalışanlarına olan davranışları üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır.

Kaynakların korunması teorisine göre (Hobfoll, 1989), insanlar değerli türlü kaynaklarını sürdürme, koruma ve geliştirme eğilimindedirler. Bu teori kişileri değer verdikleri kaynakların yitimine karşı oldukça duyarlı olarak tanımlamaktadır. Öyle ki, çeşitli sebeplerden ötürü (örn., anksiyete veya duygusal tükenmişlik nedeniyle) kaynaklarını tüketen/yitiren kişiler bu kaynakları korumak ve daha fazla kayıptan kaçınmak için defansif bir pozisyon alırlar ((Halbesleben et al., 2014). Endişelerin de kişilerin kaynaklarını tüketerek olası dürtüsel ve agresif davranışlara engel olmada kişilere engel teşkil edebileceğini varsayarak, liderlikle ilgili endişelerin istismarcı yönetim ile pozitif bir ilişki içerisinde olacağını öne sürüyoruz. Çünkü istismarcı yönetimin önemli bir parçası olan dürtüsel ve agresif davranışları kontrol altına almak ve rasyonel davranabilmek de efor gerektiren bir eylem olarak öz-kontrol gerektirir ve kaynakları tükenen kişiler bu öz-kontrolü sağlamakta zorlanırlar (Christian & Ellis, 2011). Tüm bu sebepleri göz önünde bulundurursak, liderlik ile ilgili endişeler liderlerin baş etme kaynaklarını tüketerek istismarcı yöneticilik sergilemeleri konusunda bir tehdit unsuru olabilir. Fakat bizce liderlik ile ilgili endişeler ve istismarcı yönetim ilişkisi sanıldığından daha kompleks bir ilişki olabilir.

Öncelikle, uyarılma teorisine (Gardner & Cummings, 1988) dayanarak, biz bu liderlikle ilgili endişeler ve istismarcı yönetim ilişkisinin eğrisel bir ilişki olduğu varsayımında bulunuyoruz. Uyarılma teorisine göre kişiler optimum düzeyde bir uyarılma ile sergileyebilecekleri maksimum performansı sergiler, en etkili biçimde davranabilir ve



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

pozitif duygu durumlarını olabilecek maksimum düzeye getirebilirken, çok düşük ve çok yüksek düzeyde uyarılma kişilerde performans düşüklüğü, davranışlarda olumsuz yönlerde sapmalar ve negatif duygu durumuna sebep olmaktadır (Gardner & Cummings, 1988). Bu teoriye dayandırılan çalışmalar iş ortamında optimum düzeyde uyarana (örn., iş gereklilikleri, stres) maruz kalan çalışanların bilişsel kaynaklarını daha etkin biçimde kullanarak ve duygu durumlarını düzenleyerek çok düşük/çok yüksek uyarana maruz kalan çalışanlara kıyasla anlamlı oranda daha yüksek performans sergilediklerini, daha etkin/olumlu davranışlarda bulunduklarını ve pozitif duygu durumlarının anlamlı oranda daha yüksek olduğunu göstermektedir (Baer & Oldham, 2006; Janssen, 2001). Daha spesifik olarak, liderlikle ilgili endişelerin lider etkinliğine olan etkilerini inceleyen bir çalışma, liderlik rolüne dair orta düzeyde endişelere sahip olan liderlerin çalışanlarının liderlerini (düşük/yüksek düzeyde endişeli liderlerin çalışanlarına kıyasla) daha adil, etik ve çalışanlarıyla daha ilgili olarak değerlendirdiklerini göstermektedir (Feldt et al., 2018). Bu çalışmalardan yola çıkarak, biz de liderlikle ilgili endişelerin bir noktaya kadar istismarcı yönetim ile ilişkili olmayacağını hatta bu eğilimi azaltabileceğini, fakat bir noktadan sonra endişelerin liderleri tüketerek istismarcı yönetim ile pozitif bir ilişki içerisinde olabileceğini varsayıyoruz.

Liderlikle ilgili endişeler ve istismarcı yönetim ilişkisinde bir diğer incelemek istediğimiz unsur, hatta bizce bu çalışmanın teorik ve uygulamalı alana sağlayabileceği en önemli katkıyı irdeleyen araştırma sorusu hangi liderlerin liderlikle ilgili endişeler yüzünden tükenerek istismarcı yöneticilik yapma eğiliminin artacağıdır. Kaynakların korunması teorisi kişisel farklılıkları kişilerin kaynak tükenmişliğine/yoksunluğuna nasıl tepkiler vereceğinin en önemli göstergelerinden biri olarak vurgulamaktadır (Halbesleben et al., 2014). Örneğin, bu teoriyi baz alarak yapılan bir araştırma öz-izlemesi yüksek olan liderlerin duygusal tükenmişlikleri çok yoğun bile olsa istismarcı yönetici davranışlarından kaçındığını ve, öz-izlemesi düşük olan liderlere kıyasla anlamlı oranda daha az istismarcı yönetici davranışlarında bulunduğunu göstermektedir (Lam et al., 2017). Bu bulguları feyz alarak, araştırmanın ikinci hipotezi olarak, liderin yüksek sosyal problem çözme becerilerinin liderlikle ilgili endişeler ve istismarcı yönetim ilişkisini azaltacağını varsayıyoruz. Sosyal problem çözme becerileri stresli durumlarda ya da spesifik bir problemle karşılaşıldığında kişilerin bu durum(lar) ile baş



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

etme stillerindeki kişisel farklılıkları gösteren bir değişkendir (D’Zurilla, 1986). Sosyal problem çözme becerileri yüksek olan kişiler (düşük olan kişilere kıyasla) problemleri negatiften ziyade pozitif bir bakış açısı ile değerlendirebilir ve bu problemleri çözmek için dürtüsel ya da kaçınmacı yöntemler kullanmaktansa rasyonel yollar izlerler (D’Zurilla, 1986). Çalışmanın ikinci hipotezine göre, yüksek sosyal problem çözme becerilerine sahip liderler için (düşük becerilere sahip olanlara kıyasla) liderlikle ilgili endişeler ve istismarcı yönetim ilişkisi daha zayıf olacaktır.

### 3. Araştırmanın Yöntemi

#### Katılımcılar

Araştırmadaki veriler online bir veri toplama platformu olan Amazon MTurk (MTurk; Amazon, 2014) aracılığıyla toplanmıştır. Amerika kıtasında çeşitli eyaletlerde, çeşitli endüstrilerde (örn., sağlık, eğitim, bilişim) yöneticilik pozisyonunda çalışan 130 katılımcı online platform üzerinden kendilerine sunulan 3 anketi cevaplandırarak çalışmayı tamamlamışlardır. Yaşları 24 ile 75 ( $S=11,27$ ) arasında değişen ve %60’ı (78 kişi) erkek olan katılımcılar ortalama 7,62 ( $S=6,48$ ) yıldır bulundukları yöneticilik pozisyonunu sürdürmektedirler.

#### Ölçekler

Katılımcılar sırasıyla ‘İstismarcı Yöneticilik Ölçeği’ (Tepper, 2000), ‘Liderlikle İlgili

---

Model 1

Model 2

---

Endişeler Ölçeği’ (Aycan & Shelia, 2018) ve ‘Sosyal Problem Çözme Becerileri Envanteri’ (D’Zurilla, 2002) anketlerini cevaplandırmışlardır. Ölçeklerin iç tutarlılık güveninirlik katsayıları (Cronbach’s alpha) şimdiki çalışma için sırası ile .96, .95, .82’dir.

### 4. Bulgular



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

|                                     | B       | SE       | t    | 95% Güven Aralığı | B       | SE       | t    | 95% Güven Aralığı |
|-------------------------------------|---------|----------|------|-------------------|---------|----------|------|-------------------|
| Değişken                            |         |          |      |                   |         |          |      |                   |
| Liderlikle ilgili endişeler (LİE)   | 7,27*** | 0,89     | 8,15 | (5,50, 9,04)      | 6,21**  | 0,89     | 6,96 | (4,44, 7,97)      |
| (LİE) <sup>2</sup>                  |         |          |      |                   | 3,08*** | 0,80     | 3,83 | (1,49, 4,67)      |
| R <sup>2</sup>                      |         | 0,34     |      |                   |         | 0,41     |      |                   |
| R <sup>2</sup> 'deki değişim        |         | 0,34     |      |                   |         | 0,07     |      |                   |
| R <sup>2</sup> 'deki değişim için F |         | 66,36*** |      |                   |         | 14,67*** |      |                   |

Araştırmanın hipotezlerini test edebilmek için hiyerarşik regresyon uygulanmıştır. Veriler SPSS23 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Tablo 1'de gösterildiği üzere, ikinci derece değişkeni temsil eden katsayı istatistiki olarak anlamlıdır ( $\beta = 3.08$ ,  $p < .01$ ). İkinci derecede 'Liderlikle ilgili endişeler' değişkeni bir önceki model üzerine (tek dereceden değişken üzerine) istismarcı yönetim değişkenindeki varyansı ekstra %7 açıklayarak, bir önceki model üzerine istismarcı yönetim değişkenini açıklamakta anlamlı bir katkıda bulunmuştur ( $\Delta R^2 = .07$ ,  $F(1,125)=14.67$ ,  $p < .01$ ). Bu verilere göre, çalışmanın birinci hipotezi doğrulanmaktadır. Sonuçlar, liderlikle ilgili endişeler ve istismarcı yönetim arasında U-şeklinde anlamlı eğrisel bir ilişkinin varlığını doğrulamaktadır. Grafik 1 sonuçlara göre doğrulanan ilişkiyi göstermektedir.

*İstismarcı Yönetim'i tahmin etmek için hiyerarşik regresyon analizi betimsel özeti (N=128)*

\* $p < .05$ . \*\* $p < .01$  \*\*\* $p < .01$ ; B = Standardize edilmemiş Beta, SE = Standart sapma

Not: LİE ortalama değerinde merkezlenmiştir.

**Tablo 1**

**Grafik 1**

'Liderlikle ilgili endişeler' ve 'İstismarcı Yönetim' arasındaki eğrisel ilişki





### Liderlikle ilgili endişeler

Not: LİE ve SPÇB ortalama değerlerinde merkezlenmiştir.

Çalışmanın ikinci hipotezini test etmek için aynı analiz yöntemi olan hiyerarşik regresyon uygulanmıştır. Tablo 2’de gösterildiği gibi, liderlerin sosyal problem çözme becerileri eğrisel liderlikle ilgili endişeler ve istismarcı yönetim ilişkisini azaltmaktadır ( $\Delta R^2 = .06$ ,  $F(2,122)=12.83$ ,  $p < .01$ ). Eğrisel ilişkiyi özetleyen model 1 üzerine liderlikle ilgili endişeler ve sosyal problem çözme becerileri etkileşimini ekleyen model 2 istismarcı yönetim değişkenindeki varyansı ekstra 6% açıklayarak (istatistiki olarak anlamlı oranda) çalışmanın ikinci hipotezini doğrulamaktadır. Grafik 2’de görüldüğü üzere, sosyal problem çözme becerileri düşük liderler için liderlikle ilgili endişeler ve istismarcı yönetim arasında U-şeklinde eğrisel bir ilişki varken, sosyal problem çözme becerileri yüksek liderler için bu ilişki oldukça zayıf gözükmemektedir.

*İstismarcı Yönetim’i tahmin etmek için hiyerarşik regresyon analizi betimsel özeti (N=128)*

**Tablo 2**



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

| Değişken                                 | Model 1 |          |       |                   | Model 2  |          |       |                   |
|------------------------------------------|---------|----------|-------|-------------------|----------|----------|-------|-------------------|
|                                          | B       | SE       | t     | 95% Güven Aralığı | B        | SE       | t     | 95% Güven Aralığı |
| Liderlikle ilgili endişeler (LİE)        | 2,19*   | 0,86     | 2,56  | (.50, 3,89)       | 2,23*    | 0,89     | 2,50  | (.46, 3,99)       |
| (LİE) <sup>2</sup>                       | 2,89*** | 0,64     | 4,49  | (1,61, 4,16)      | 0,60     | 0,74     | 0,81  | (-.87, 2,08)      |
| Sosyal problem-<br>çözme becerisi (SPÇB) | -7,01** | 0,83     | -8,47 | (-8,64, -5,37)    | -4,75*** | 0,90     | -5,26 | (-6,53, -2,96)    |
| LİE X SPÇB                               |         |          |       |                   | -2,93*** | 0,97     | -3,01 | (-4,86, -1,01)    |
| LİE <sup>2</sup> X SPÇB                  |         |          |       |                   | -1,10    | 0,59     | -1,87 | (-2,27, 0,65)     |
| R <sup>2</sup>                           |         | 0,63     |       |                   |          | 0,69     |       |                   |
| R <sup>2</sup> 'deki değişim             |         | 0,63     |       |                   |          | 0,06     |       |                   |
| R <sup>2</sup> 'deki değişim için F      |         | 69,98*** |       |                   |          | 12,83*** |       |                   |

\* $p < .05$ . \*\* $p < .01$  \*\*\* $p < .01$

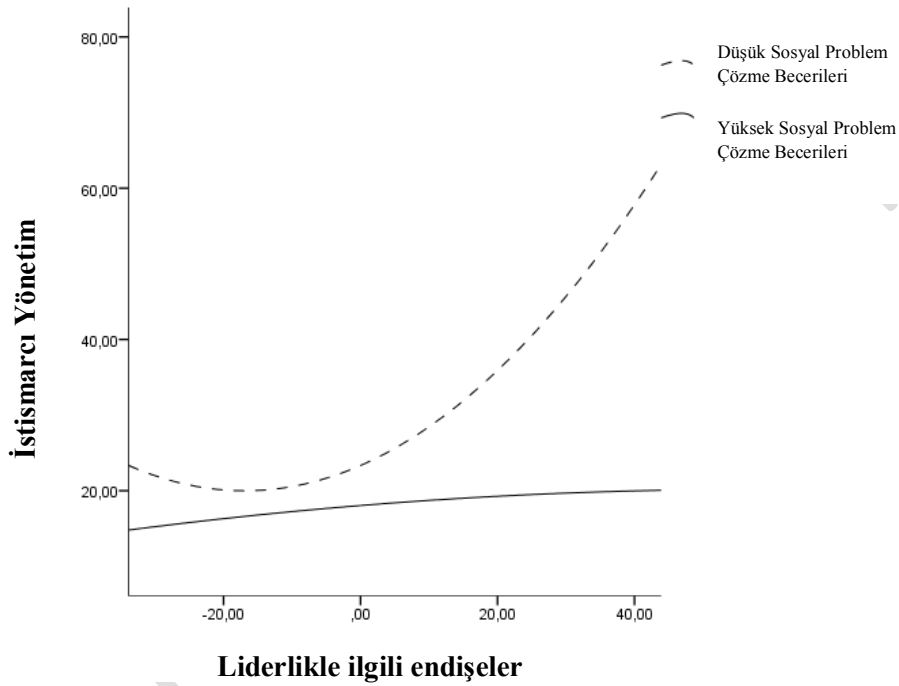
B = Standardize edilmemiş Beta, SE = Standart sapma

Not: LİE ve SPÇB ortalama değerlerinde merkezlenmiştir.



‘Liderlikle ilgili endişeler’ ve ‘İstismarcı Yönetim’ arasındaki eğrisel ilişkide ‘Sosyal Problem Çözme Becerileri’nin moderatör rolü

**Grafik 2**



Not: LİE ve SPÇB ortalama değerlerinde merkezlenmiştir.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Sonuçlar liderlikle ilgili endişeler ve istismarcı yönetim arasındaki U-şeklinde eğrisel ilişkiyi ve liderin sosyal problem çözme becerilerinin bu ilişkiyi anlamlı oranda etkilediğini göstermektedir. Araştırmanın sonuçları baz alınarak, belirli bir noktaya kadar liderlikle ilgili endişelerin istismarcı yönetim ile pozitif ilişki içerisinde olmadığını, fakat endişelerin belirli bir noktaya eriştikten sonra istismarcı yönetimi artırma eğiliminde olduğunu söyleyebiliriz. Elimizdeki sonuçlar liderlerin liderlik rolüne ilişkin endişeleri için bir ‘optimum’ seviye bulmanın önemini vurgulayabilir. Etkin/etkili liderlik için liderin ‘optimum’ düzeyde endişelerini daha detaylı incelemek



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

ve ‘optimum düzey’i bulmak kayda değer olacaktır. Özellikle, istismarcı yönetimin çalışanlar ve organizasyonlar için literatürde altı çizilen zarar verici etkileri göz önünde bulundurulduğunda (Tepper, 2017), lider etkinliğini maksimum noktaya taşıyabilecek ya da istismarcı yönetim eğilimini en aza indirgeyebilecek düzey endişe seviyesi hem liderlik hem de istismarcı yönetim literatürüne önemli katkılarda bulunacaktır. Gelecek çalışmalar bu doğrultuda ‘optimum düzey endişeleri’ tanımlamak ve incelemek üzerinde çalışmalıdır. Ayrıca, düşük seviyeden optimum seviyeye yükselen liderlik endişelerinin olası pozitif sonuçlarını incelemek de kayda değer olacaktır.

Araştırmanın belki de en can alıcı noktası olan sosyal problem çözme becerilerinin keşfedilen ilişkiyi etkiliyor oluşu öncelikle hem örgütsel davranış literatüründe sosyal problem çözme becerilerinin daha detaylı ve geniş kapsamlı çalışılması hem de liderlik ve istismarcı yönetim literatüründe lider-çalışan ilişkilerine olan etkisinin fark edilmesi açısından önemli katkıda bulunabilir. Eğer sosyal problem çözme becerisi yüksek liderler tükenmişlik durumlarında daha kontrollü ve rasyonel davranabiliyorlarsa, bu becerilerin liderlik literatüründe farklı konseptler ile incelenmesi de literatüre önemli katkılarda bulunacaktır. Gelecek çalışmalar bu sonuçlar doğrultusunda ilerlemelidir.

Yukarıda bahsedilenlerin yanı sıra, bu çalışma liderlik rolünü üstleniyor olan liderlerin ‘Liderliğe İlişkin Endişeler’inin liderlik etkinliği ve çalışanlarına olan davranışları üzerindeki etkilerini inceleyerek, liderlik literatüründe çok yeni bir kavram olan Liderliğe İlişkin Endişeler’ konseptine anlamlı bir katkıda bulunmayı amaçlamıştır. Bu doğrultuda, gelecek çalışmaları bu yeni konsepti daha detaylı ve geniş çaplı çalışmaya teşvik etmektedir.

Araştırmanın örgüt davranışları literatürüne olan katkıları yanı sıra, liderlerin liderlik rolü ile ilgili endişelerinin keşfi ve bu endişelerin çalışanları için olası negatif sonuçlara dönüşebileceğinin fark edilmesi pratik alana da önemli katkılarda bulunacaktır. Organizasyonlar lider seçimi ve lider gelişimi/eğitimleri süreçlerinde liderlerin liderlik rolü ile ilgili olası endişelerinin farkına vararak bu endişelerin olası negatif sonuçlarına engel olabilirler. Hem lider etkinliği hem de lider-çalışan ilişkisi ve çalışan iyiliği için liderlerin zarar verici endişeleri için müdahalelerde bulunabilir ve istismarcı yönetim vakalarının önüne geçilebilir. En önemlisi, gelişime açık bir beceri olan sosyal problem çözme becerilerinin (D’Zurilla, 1986) öneminin araştırma sonuçları ile desteklenmesi



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

organizasyonları liderlik eğitimlerinde bu alana odaklanmalarını, ve düşük problem çözme becerilerinin olası negatif etkilerini elimine etmelerine yardımcı olabilir. Lider seçim sürecinde kriter olarak kullanmaktan liderlik eğitimlerinde bu becerilerin gelişimine yönelik müdahaleler lider etkinliğini arttırırken, lider-çalışan ilişkisini ve çalışan iyiliğini de pozitif yönde etkileyecektir.

Herşeye rağmen, bu araştırmanın bazı limitasyonları vardır. Öncelikle tüm veriler tek bir kaynaktan (yöneticilerden) toplanmış olduğu için ‘ortak method önyargısı’ riski artmıştır. Bunun yanı sıra, istismarcı yönetim negatif bir değişken olarak bu davranışları ne sıklıkta sergileyip sergilemediğini ya da sergileme niyetinin ne boyutta olduğunu lidere sormak önyargılı cevaplara sebep olabilir. Bu yöntem literatürde tanımlanan ‘sosyal istenirlik önyargısı’na sebep olabilir. Bu endişeleri gidermek ve lider davranışlarını daha geniş kapsamlı ve daha objektif bir şekilde görebilmek adına, gelecek çalışmalar istismarcı yönetim verilerini liderlere ek olarak çalışanlardan da toplamalıdır.

### Kaynakça

Amazon. (2014). Amazon Mechanical Turk. Retrieved from <https://requester.mturk.com>.

Aycan, Z. & Shelia, S. (2018). “Leadership? No, thanks!” A new construct: Worries about Leadership. *European Management Review*.

Baer, M., & Oldham, G. R. (2006). The curvilinear relation between experienced creative time pressure and creativity: Moderating effects of openness to experience and support for creativity. *The Journal of Applied Psychology*, 91, 963–970.

Byrne, A., Dionisi, A. M., Barling, J., Akers, A., Robertson, J., Lys, R., Wylie, J., & Dupré, K. (2014). The depleted leader: The influence of leaders’ diminished psychological resources on leadership behaviors. *The Leadership Quarterly*, 25, 344-357.

Chan, K.Y., & Drasgow, F. (2001). “Toward a theory of individual differences and



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

leadership: Understanding the motivation to lead”. *Journal of Applied Psychology*, 86, 481–498

Christian, M. S., & Ellis, A. P. J. (2011). Examining the effects of sleep deprivation on workplace deviance: A self-regulatory perspective. *Academy of Management Journal*, 54, 913–934. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0179>

D’Zurilla, T. J. (1986). *Problem-Solving Therapy: A Social Competence Approach to Clinical Intervention*. Berlin: Springer.

D’Zurilla, T. J., Nezu, A. M., & Maydeu-Olivares, A. (2002). *Manual for the Social Problem-Solving Inventory-revised (SPSI-R)*. North Tonawanda: Multi-Health Systems.

Eissa, G. & Lester, S.W. (2017). Supervisor role overload and frustration as antecedents of abusive supervision: The moderating role of supervisor personality. *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), 307-326.

Feldt, T., Tsupari, H., Auvinen, E., & Huhtala, M. (2018). To Lead Is Not to Worry? Leaders in Different Worry Patterns and Their Employees’ Leadership Evaluations. Paper to be presented at 34<sup>th</sup> Annual SIOP Conference, Washington, DC/National Harbor

Gardner, D. G., & Cummings, L. L. (1988). Activation theory and job design: Review and reconceptualization. *Research in Organizational Behavior*, 10, 81–122.

Halbesleben, J. R. B., Neveu, J., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the “COR”: Understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management*, 40, 1334– 1364. <https://doi.org/10.1177/0149206314527130>

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44, 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.44.3.513>

Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested- self in the



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology. An International Review*, 50, 337–421. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>

Janssen, O. (2001). Fairness perceptions as a moderator in the curvilinear relationships between job demands, and job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 44, 1039–1050.

Johansen, R. (2012). *Leaders make the future: Ten new leadership skills for an uncertain world* (Second edition). San-Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Lam CK, Walter F, & Huang X. (2017). Supervisors' emotional exhaustion and abusive supervision: the moderating roles of perceived subordinate performance and supervisor self-monitoring. *Journal of Organizational Behavior*, 38, 1151–66.

Muris, P., Roelofs, J., Rassin, E., Franken, I., & Mayer, B. (2005). Mediating effects of rumination and worry on the links between neuroticism, anxiety, and depression. *Personality and Individual Differences*, 39, 1105–1111.

Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178–190.

Tepper, B. J., Simon, L., & Park, H. M. (2017). Abusive Supervision. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 123 – 52.



## ÜRETKENLİĞE AYKIRI ÇALIŞMA DAVRANIŞLARINI AÇIKLAYAN PSİKOSOSYAL YAPILAR OLARAK İŞYERİNDE KISKANÇLIK DUYGUSU VE STRESE YÖNELİK ESNEKLİĞİN İNCELENMESİ

**Doç. Dr. Seçil BAL TAŞTAN**

*Marmara Üniversitesi, seciltastan@marmara.edu.tr*

**Burcu AYDIN KÜÇÜK**

*Marmara Üniversitesi, burcuaydin3407@hotmail.com*

### Özet

Bu çalışmada, işyerinde üretkenliğe aykırı çalışma davranışlarının (ÜAÇD) öncelleri bireysel psikososyal değişkenler bağlamında incelenmiştir. Literatür araştırması ve kuramsal arka plan değerlendirmeleri neticesinde, ÜAÇD'ni açıklayabilecek değişkenler arasında bir psikososyal yapı olarak çalışanların işyerinde algıladığı kıskançlık duygusunun olabileceği görülmüştür. Bununla birlikte, işyerinde kıskançlık algısının ÜAÇD üzerindeki etkisinin birtakım durumsal faktörlere göre değişebileceği öne sürülerek, çalışanların strese yönelik esneklik (SYE) düzeylerinin düzenleyici bir rolü olabileceği varsayılmıştır. Araştırma İstanbul ilinde sağlık, eğitim, yüksek öğretim (akademik), satış-pazarlama ve banka-finance kurumlarında çalışmakta olan bireyler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Elde edilen verilere (N=221) keşfedici faktör analizi uygulanmış ve hipotezleri test etmek üzere çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Bulgulara göre çalışanların hissettiği iş yerinde kıskançlık duygusunun üretkenlik karşıtı çalışma davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Bunun yanı sıra, bireylerin SYE düzeyinin işyerinde kıskançlık duygusunun ÜAÇD üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü olduğu, SYE düzeyi yükseldikçe, kıskançlık duygusunun ÜAÇD üzerindeki etkisinin azaldığı görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Üretkenliğe Aykırı Çalışma Davranışları, İş Yerinde Kıskançlık, Strese Yönelik Esneklik, Kaynakların Korunması Teorisi, Duygusal Olaylar Teorisi

### 1. Giriş

Son yıllarda, örgütsel davranış literatüründe, olumsuz çalışan davranışlarının nedenlerinin ve sonuçlarının ele alındığı çalışmaların yapıldığı ve pozitif psikolojiye



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

yönelik ilginin artmasıyla birlikte işyerinde olumsuz davranışları açıklayabilecek duygusal, bilişsel ve davranışsal yapıların daha iyi anlamaya ilişkin araştırmaların gerçekleştirildiği dikkat çekmektedir (Örn., Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000, Luthans, 2002; Wright, 2003). Bu çalışmada ise, olumsuz işyeri davranışları kapsamında ele alınan üretkenliğe aykırı çalışma davranışları (ÜAÇD) açıklanmaya çalışılan değişken olarak incelenmektedir. Söz konusu davranışları belirleyebilecek olan bireysel değişkenler arasından birtakım psikolojik ve bilişsel kavramlar incelenmiş ve psikososyal yapılar olarak işyeri kıskançlığı ve strese yönelik esneklik (SYE) kavramlarının etkisi araştırılmıştır.

## 2. Literatür Taraması

### 2.1. İşyerinde Üretkenliğe Aykırı Çalışma Davranışlarının Tanımlanması

Yapılan çeşitli kavramsallaştırmalar bulunmasıyla birlikte, en genel anlatımla, ÜAÇD, çalışanların görev performansını negatif yönde saptıran, örgüt işleyişini aksatan, örgütün amaç ve hedeflerine uygun olmayan, norm ve değerlerine ters düşen ve örgüt üyeleri tarafından bilinçli ve planlı bir şekilde yazılı veya sözlü olarak gerçekleştirilen davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Spector, Fox ve Domagalski, 2006). Bu davranışlar önemli örgütsel normların ihlaline sebep olarak örgütlerin, örgüt üyelerinin veya her ikisinin de refahlarını tehdit eden iradi davranışlar olarak nitelendirilmektedir. Kavramın tanımını yapan araştırmacıların ortak noktası bu antisosyal davranışların bilinçli ve planlı bir şekilde gerçekleştirilmiş olması gerekliliğidir. Araştırmacılara (Gruys ve Sackett, 2003) göre, düşmanlık ya da saldırganlık içeren bu davranışların çoğu, bireyin örgüt içinde ve sosyo-psikolojik çevresinde karşılaştığı düş kırıklıkları ya da kızgınlıkları gibi negatif duygularla ilişkili olarak ortaya çıkmaktadır.

Yaşanan düş kırıklıkları ve kızgınlıkların ÜAÇD olarak yorumlanması aşamasında araştırmacılar tarafından ortaya konan iki farklı yaklaşım bulunmaktadır (Spector vd., 2006). Birinci yaklaşım, bireyin saldırganlığına odaklanırken yaşanan kızgınlıklara atıfta bulunur. İkinci yaklaşıma göre ise düş kırıklıkları, bireyin karşılaştığı adaletsiz uygulamalara verdiği tepkiler sonucu ÜAÇD'nı doğurmaktadır. Her iki yaklaşımda da görüldüğü üzere birey, çevresinde karşılaştığı problemlere tepki olarak negatif





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

duygulara bürünmekte ve bu duygular doğrultusunda tepkiler vermektedir. (Spector vd., 2006) .

ÜAÇD'nın kavramsallaştırılmasında önemli katkıları olmuş olan Spector ve arkadaşlarına göre (2006); bu kavram, başkalarına zarar verme, üretimi saptırma, sabotaj, çalma ve geri çekilme olmak üzere 5 alt boyuta ayrılmaktadır Bennett and Robinson (2000) ise, 4 boyutlu bir tipoloji önermiştir. Bu tipolojide yer alan 4 boyut “Üretime yönelik aykırı davranışlar” (işçi aksatma, işten erken çıkma geç gelme vb.); “Örgüt malına yönelik aykırı davranışlar” (sabotaj, eşyaya zarar, hırsızlık); “Politik davranışlar” (başkalarını suçlama, dedikodu, iftira, vb), ve “kişiye yönelik saldırganlık” (taciz, sözel hakaret vb.) olarak belirtilmektedir.

### 2.2. İşyerinde Kıskançlık Algısının Kavramsallaştırılması

İnsanların sahip olduğu pek çok farklı duygulardan biri de kıskançlıktır. Kıskançlık, “kişinin bir şeye sahip olması ancak onu bir başka kişiye kaptırma korkusu” şeklindedir, yani kişi “öz-endişe” içerisinde (Alicke ve Zell, 2008). Özellikle sosyal karşılaştırma bağlamında karşılaştırmının yönünün yukarı doğru olması kişide kıskançlığın düşmancıl boyutu olan haset duygusunun açığa çıkmasına neden olabilmektedir. Festinger'in (1974) “sosyal karşılaştırma teorisine” göre yukarı doğru kıyaslama kişinin kendisini daha yetersiz hissetmesine yol açabilmektedir (Corcoran, Crusius, ve Mussweiler; 2011).

Kişide olumsuz bir ruh hali barındıran kıskanma duygusu, iş yerindeki ilişkilerinde boyutunu değiştiren bir duygu durumu olabilmektedir. “Duygusal Olaylar Teorisi” (DOT) (Weiss ve Cropanzano, 1996) ve “Kaynakların Korunması Teorisi” (KKT) (Hobfoll ve Wells; 1998) esasında neden bireylerin işyerinde kıskançlık duygusuna kapılabileceğini açıklar niteliktedir. DOT, işteki duyguların nedenlerini ve sonuçlarını ve duygular ile sonraki davranış arasındaki bağlantıyı incelemektedir (Glomb, Steel ve Arvey, 2002; Weiss ve Cropanzano, 1996). İşyerindeki olaylar çalışanlarda ister istemez bazı pozitif veya negatif etkileşimler oluşturmaktadır ve teoriye göre bireylerin geçmişte ya da yakın geçmişte yaşadıkları ve etkilendikleri duygusal deneyimler bugünkü örgütsel davranışlarını etkilemektedir. Ayrıca, Lazarus (1966) “Bilişsel Değerlendirme” yaklaşımında duygular üzerine çizim yapan DOT'nin, işyerinde meydana gelen olayların, işle ilgili tutum ve davranışları etkileyecek duygusal tepkiler



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

oluşturduğu iddiasını desteklemiştir (Basch ve Fisher, 2000; Weiss ve Cropanzano, 1996).

Literatürde kıskançlığın iyicil boyutunu yansıtan duygu “gıpta”dır. Gıpta, “kendisine ilham kaynağı olabilecek bir başkasına hayranlık duyma” yı içerir (Parrott, 1991). Gıptada, başkasını iyi halinden dolayı içten tebrik etme, onu mümkünse örnek alma, onun gibi olmaya azmetme gibi iyi huylar söz konusu olmaktadır. (Parrott ve Smith, 1993). Ancak gıptanın aksine hasetlik eden kişi haksız muamele gördüğünü düşünmekte ve böylece, düşmanlık duyguları belirmeye başlamaktadır. Buna ek olarak, hasetlik yaşayan insanlar kişisel aşağılık, zayıf benlik saygısı (Parrott, 1991; Parrott ve Smith, 1993) ve sosyal tehdit (Vecchio, 2000) duygularını da sergileyebilmektedirler. Öyleyse örgütlerde meydana gelen örgütsel dinamikler içerisinde bu tarz öncellerin haset ve gıpta duygularına zemin hazırlayabileceği düşünülmektedir.

### 2.3. Strese Yönelik Esneklik Kavramı

18 ve 19. yüzyıllarda stres, obje ve kişinin bu tür güçlerin etkisi ile biçiminin bozulmasına, çarpıtılmasına karşı bir direnç anlamında kullanılmaya başlamıştır (Güçlü, 2001). Her ne kadar olumsuz bir terim gibi görülse de, stresin yaşam sonucu ortaya çıkan normal ve gerekli bir süreç olduğu da vurgulanmaktadır (Dyce, 1973). Stresin ortaya çıkması için en önemli koşullardan birisi, durumda bir takım değişimlerin meydana gelmesi ve belirsizliğin yaşanmasıdır (Çuhadaroglu, 2013). Aynı zamanda bu durum bireyin bilişsel becerilerini ne derecede sergileyebileceğini de belirleyebilecektir. Doğal bir sonuç olarak, bu durumun bilişsel olarak ortaya konulması durumunda stresle daha iyi başa çıkabilen bireylerin bilişsel esneklik becerilerini kullanma konusunda bir avantaj sağlayacakları söylenebilmektedir. Strese yönelik esneklik (SYE) kavramı bu noktada önemlidir. Öyle ki, bireyler stres yaratan unsurları farklı şekillerde algılayıp, bilişsel süreçlendirmeden (cognitive processing) (Gross, 1998) geçirebilmekte ve her birey stres yaratan olay sonucunda farklı tepkiler verebilmektedir. Literatürde SYE olarak da geçen bu kavram aynı zamanda öğrenme süreci ve kişilik özellikleriyle de ilişkili bir beceridir. Ayrıca, SYE, bilişsel süreç stratejilerinin adaptasyonunu ve karmaşık davranışlardaki değişimleri içermektedir (Canas, Quesada, Antoli ve Fajardo, 2003). Bireyler yaşadıkça ve geliştikçe artan uyaranlarla başa çıkmayı öğrenmeye başlar ve gerekli bilişsel uyarlamaları yapabilir (Crone, Ridderinkhof, Worm, Somsen ve Molen, 2004). Bu durum “bilişsel-duygusal düzenleme teorisi” ile de



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

açıklanabilmektedir (Gross, 1998; Gross, 2015). Bu teoriye göre, çevresel stres verici uyaranlara karşı bilişsel ayarlama ve düzenleme yapabilme becerisi bireyde SYE durumunu ortaya çıkarabilmektedir (McRae, 2016; Gross, 2015).

### 2.4. Kuramsal Çerçeve Ve Hipotezlerin Geliştirilmesi

#### 2.4.1. İşyerinde Kıskançlık ve Üretkenliğe Aykırı Çalışma Davranışları İlişkisi

Konu ile ilgili yabancı ve yerli yazında, bir negatif iş davranışı olarak ÜAÇD'nın pek çok örgütsel, bireysel ve çevresel öncellerinin olduğu belirtilmiştir. Bunlar arasında örgütsel adalet algısının çalışanların üretkenliğe aykırı davranışları ile ilişkili olduğuna ve adaletsizlik algısının artması ile ÜAÇD'nın da arttığına işaret edilmektedir (örn. Lee ve Allen, 2002; Karaeminoğulları, 2006; McCardle, 2007; Holley, 2012; Taştan, 2013; Demir, Ayas ve Harman, 2018). Öte yandan, ÜAÇD, kurum ile ödeşmek veya adil davranmayan bir kimseden intikam almak amacıyla kullanılabilir (Bennett ve Robinson, 2000; Lee ve Allen, 2001). Ayrıca, işyerinde diğer durumsal ve bağlamsal nedenlerle (Örneğin, fazla iş yükü, yeterli otonomi verilmemesi, işyerindeki psikolojik tacizler, nezaketsizlik sorunları, iş-yaşam çatışmaları, örgütsel güven eksikliği vb.) çalışanlar yüksek kaygı, stres ve agresyon gibi duygular ve davranışlar geliştirebilir, diğer çalışanlara, yöneticilere ve örgüte yönelik olumsuz tepkilerde bulunmaya yönelebilmektedirler (Averill, 1983; Sloan, 2004; Coillie ve Mechelen, 2006; McCardle, 2007; Gibson ve Callister, 2010; Töngge, 2011; Meier ve Semmer, 2012; Taştan, 2013).

Bu çalışmada ise, ÜAÇD'nın psikososyal öncelleri arasında yer alabileceği düşünülen işyerinde kıskançlık kavramı incelenmektedir. “Kıskançlık” duygusu sosyal karşılaştırma sonucu insana yokluk duygusunu sürekli hatırlatan ve bu yoksunluk hissiyle insanın içindeki negatif duyguları besleyen bir duygudur. Kendisine psikolojik olarak zarar vermesinin yanı sıra içerisindeki nefret tohumlarının yeşermesine de yol açması onu agresif davranışlara da itebilmektedir. Kişisel faktörlere bağlı olarak bu düşmancıl duygunun dışa vurumu davranışsal anlamda her çalışmada farklı olacaktır. Bu duygudan hareketle bir bireyin direkt hedefi bir kişi ya da bir grup olmayabilir. Bu kötü enerjinin boşaltılması iş yerindeki herhangi bir maddeye yönelik de gerçekleşebilir. Davranışlarını denetleyebilen, yansıtma savunma mekanizmasını kullanan, farklı izlenim yönetimi taktikleri geliştirmiş ya da politik davranabilen bir çalışanın kıskanma



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

duygusunu dışa vurumu farklı olabilmektedir. Hissedilebilen ancak kanıtlanması zor olan kıskançlık duygusunun ÜKÇD olarak yansıyabileceği düşünülmektedir (Duffy ve Shaw, 2000; Smith ve Kim, 2007).

H1: Bireylerin işyerinde algıladıkları kıskançlığın ÜAÇD üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1a: Bireylerin işyerinde algıladıkları düşmanlık (haset) türdeki kıskançlığın ÜAÇD üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H1b: Bireylerin işyerinde algıladıkları gıpta türdeki kıskançlığın ÜAÇD üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi vardır.

### 2.4.2. Strese Yönelik Esnekliğin Durumsal Rolü

İlgili literatürde öne sürüldüğü gibi, bireylerin işyerindeki kıskançlık gibi olumsuz duygusal ve bağlamsal algılamaları ÜAÇD'na her zaman olumsuz etki yaratmayabilmektedir. Bu sebeple çalışmada, düzenleyici değişken olarak “SYE” kavramı incelenmiştir.

SYE, bireyin fiziksel ve psikolojik olarak gerginlik yaşamasına, kaynaklarının zorlanmasına ya da tükenmesine neden olan zorlu içsel-dışsal faktörler karşısında bireyin duygusal ve bilişsel olarak kendini yeniden düzenlemesi, ayarlaması, uyum sağlaması ve yeniden toparlanabilmesinde bir öz kaynak işlevine sahiptir. Kaynakların korunması kuramı da (Hobfoll, 1989, 2001), bireylerin değer verdiği kaynakları elde etmek, korumak ve artırmak için çabaladıkları, öz-kontrol, öz-yeterlilik ve esneklik gibi kişisel özelliklerini güçlendirdikçe ve bu koşulları korudukça stres yaratan yaşam olaylarına karşı daha başarılı olabileceklerine işaret etmektedir. Bu kurama dayanarak, SYE gibi bir psikososyal kaynağın bireye hem stres karşısında direnç ve uyum gösterme kabiliyeti sağlaması hem de yeni kaynaklar elde etme olanağı vermesi açısından önemli olduğu söylenebilmektedir. Müftüoğlu(2018), bu durumu “anti stres zırh” olarak nitelendirmektedir. Müftüoğlu’na (2018) göre, bazı kişiler stresi çok yoğun yaşamazlar. Aslında, onlar da sık sık ciddi ekonomik, toplumsal ya da sosyal uyaranlar nedeniyle strese maruz kalabilmektedir. Fakat onların sanki görünmez bir koruyucuları vardır ve bu da anti stres zırh olarak belirttiği SYE derecesini ifade etmektedir. Bunun tersi olarak da, SYE düşük olan bireyler, zorlu yaşam koşullarına, stres veren uyarıcılara ve herhangi bir değişime maruz kaldıklarında, stresi çok yoğun şekilde yaşamakta, fiziksel



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

ve bilişsel bir gerginlik hissetmekte, şiddetli bazı psikosomatik rahatsızlıklar hissetmekte ve hatta kaynaklarının hızla tükenmesiyle birçok davranışsal ve duygusal problemler yaşayabilmektedir. Sonuç olarak, Kesselring (2010) tarafından da belirtildiği gibi, strese yönelik olarak esnek olan kişiler, karşılaştıkları zor durumlar karşında problemlerini başarılı bir biçimde çözebilmektedirler. Bu başarılı çözüm sayesinde kişinin, içinde bulunduğu zor durumun kendisinde yaşattığı gerginlik hissinden kurtulup, rahatlaması beklenmektedir.

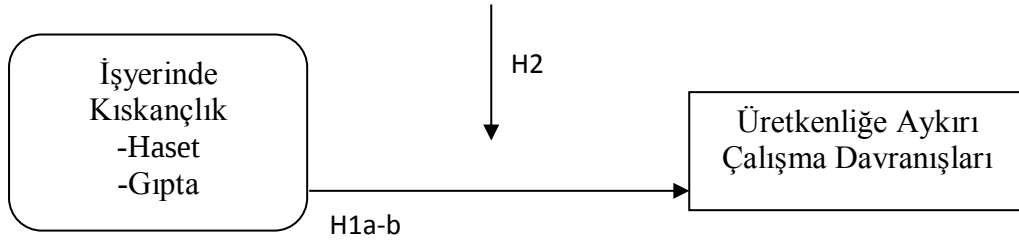
Bireyi strese sokan duygulardan biri de kıskançlık duygusudur. Gıpta ile haset arasındaki farktan dolayı stres kaynaklı tepkilerin farklı olduğu düşünülmektedir. Olumlu stresin başarı da motive edici bir faktör olduğu düşünülünce çalışma arkadaşına yönelik gıpta duygusu çalışanda olumlu strese (eustres) yol açacaktır. Ancak, haset duygusu çalışanda düşmancıl hisler uyandırdığı için çalışanın olumsuz duygularını biriktirmesi onun kötü enerjisini etrafına zarar vererek atmasına yol açabilir. Kendisini sosyal kıyaslama sonucu yetersiz hisseden bir çalışan eğer benliğini tehdit altında hissediyorsa kendini korumak ya da yüceltmek adına eksiklerini karşı tarafın meziyetlerini azaltarak hatta yok ederek kapatmaya çalışabilir. Eksiklik duygusunun ya da tehdit altında hissetme durumunun çalışanda yol açtığı bu olumsuz stres (destress) (Seaward, 2012) ile agresif davranışların üretkenliğe aykırı çalışma davranışına yol açabileceği ihtimaller içerisinde değerlendirilebilir. Bu durumda da mevcut çalışmanın bağımlı (işyerinde kıskançlık) ve bağımsız (ÜAÇD) değişkeni arasındaki etkinin seyri, bireyin strese karşı ne derece esnek olduğuna ve stresinin davranışlarına nasıl yansıtacağına bağlı olabileceği düşünülmüştür.

H2: Bireylerin strese yönelik esneklik düzeyinin işyerinde kıskançlık duygusu ile ÜAÇD arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici etkisi vardır. Şöyle ki, strese yönelik esneklik düzeyinin yüksek olduğu bireylerde, kıskançlığın ÜAÇD üzerindeki etkisi daha düşüktür.

Araştırma hipotezlerine kaynak teşkil eden kuramsal model Şekil 1.'de sunulmaktadır.

### Şekil 1. Araştırmanın Kuramsal Modeli

Strese Yönelik  
Esneklik



### 3. Araştırmanın Yöntemi

#### 3.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni Türkiye’de İstanbul İlinde sağlık, eğitim, yükseköğretim (akademik), satış-pazarlama ve banka-fınans kurumlarında çalışmakta olan bireylerden oluşmaktadır. Araştırmada bu sektörlerin seçimine karar verilmeden önce sektör çalışanları ile ön görüşme yapılmış ve işin karakteristik yapısına çalışanın kendi karakteristiğinin ne derece etki ettiği anlaşılmaya çalışılmıştır. Araştırmada örneklem yöntemi olarak rastgele örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın verileri 01.07.2018- 15.08.2018 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonunda 221 anketin geri dönüşü sağlanmıştır. Araştırmanın katılımcı sayısı 221 kişiden oluştuğu için bu sayının araştırmanın amacı ve istatistiksel çözümleme için uygun olduğu görülmektedir. Tanımlayıcı istatistik sonuçlarına göre, 88’i kadın (%40,1), 133’ü erkek (%59,9) katılımcılardan oluşan örneklem grubunun yaş ortalaması 31,78’dir. Medeni durumlarına göre 109’u evli (%49,3), 112’si bekar (%50,7) dır. Katılımcıların çoğu lisans mezunu (%75,7)dur ve mesleki tecrübesine bakıldığında %35,1’inin 1-4 yıl arasında olduğu görülmüştür. Şu anki kurumda çalışma süresi %42,8’inin 1-4 yıl arasındadır.

#### 3.2. Ölçme Araçları

Araştırmada üç ölçme aracından ve kişisel bilgi formundan yararlanılmıştır.

“ÜAÇD” değişkenini ölçmek amacıyla Robinson ve Bennett (1995) tarafından geliştirilen 30 ifadeli ölçek kullanılmıştır. ÜAÇD ölçüm aracı, “Üretkenlikten Sapma”, “Mülke Zarar”, “Kişisel Saldırı”, ve “Politik Sapkınlık” olmak üzere 4 faktör bulunmaktadır.





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

“İşyerinde Kıskançlık Duygusu” değişkenini ölçmek amacıyla Lange ve Crusius (2015) tarafından geliştirilen ve Türkçe’ye Çırpan (2016) tarafından çevrilen 10 ifadeli BeMaS (Benign and Malicious Envy Scale) kullanılmıştır.

“Strese Yönelik Esneklik” değişkeni daha önce ilgili literatürde görgül olarak yeterince çalışılmadığı için bu kavrama yönelik güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmış olan mevcut bir ölçeğe rastlanılmamıştır. Bu nedenle, çalışmanın amacına yönelik olarak, öncelikle Müftüoğlu (2013) ve Müftüoğlu (2005) tarafından uygulanmış olan 10 maddelik strese yönelik dayanıklılık ve Dennis ve Vander Wal (2010) tarafından geliştirilmiş olan bilişsel esneklik ölçekleri incelenmiştir. Bu çalışmanın araştırmacıları tarafından söz konusu ölçüm araçları değerlendirilerek, yeniden adapte edilerek ve kavramın tanımlanmasıyla ilgili literatür incelemesi de yapılarak toplam 20 madde oluşturulmuştur. Oluşturulan 20 maddelik form için konu hakkında uzman ya da bilgi sahibi olan (psikoloji alanında çalışan 1 eğitimci, örgütsel davranış alanında çalışan 2 öğretim üyesi ve 1 öğretmen) grubun görüşü alınmış, böylece ölçek için görünüm (yüzey) ve içerik geçerliliğinin sağlanması amaçlanmıştır.

Bu çalışmada anket formunda yer alan maddelere ilişkin cevaplar 6’lı Likert ölçek şeklinde sıralanmıştır.

## 4. Bulgular

### 4.1. Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistikleri, Faktör Yükleri ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırma süreci sonunda elde edilen veriler Sosyal Bilimler için İstatistik Programında programına aktarılarak bir dizi istatistik analizler gerçekleştirilmiştir. Çalışmada öncelikle kullanılan ölçeklere Keşfedici Faktör Analizi (KFA) yapılmış ve ölçeklerin alt boyutlarının literatürle uyumlu olup olmadığı test edilmiştir. Kıskançlık duygusu ve SYE ölçeği daha önceden çalışanlar üzerinde uygulanmadığı için çalışanların soruları algılamasında farklılıklar olabilecektir. Bu nedenle KFA yöntemi tercih edilmiştir. Diğer yandan ÜAÇD ölçeği Robinson ve Bennet (1995) tarafından çalışanlar üzerinde daha önceden test edilmiş olsa da hem aradan geçen süre hem de kültürel farklılıklar sonuçları etkileyebileceği için bu ölçeğe de KFA yapılması uygun görülmüştür. Güvenilirlik analizleri değişkenlerin yeterli düzeyde güvenilir olduklarına işaret





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

etmektedir (Bkz. Tablo 2). Değişkenlere ilişkin elde edilen ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 1’ de yer almaktadır.

**Tablo 1: Değişkenlerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

|                                      | ORTALAMA(M)   | STD.SAPMA (SD) |
|--------------------------------------|---------------|----------------|
| <b>ÜAÇD</b>                          | <b>2,1292</b> | <b>1,28098</b> |
| Kişisel Etkililiği Bozan Davranışlar | 2,2691        | 1,27627        |
| Aykırı Davranışlar                   | 2,0611        | 1,35601        |
| <b>İşyerinde Kıskançlık</b>          | <b>2,7708</b> | <b>1,03855</b> |
| Haset                                | 2,0913        | 1,28608        |
| Gıpta                                | 3,4391        | 1,16577        |
| <b>SYE</b>                           | <b>4,4077</b> | <b>,78107</b>  |
| Bilişsel Esneklik                    | 4,2258        | 1,09333        |
| Duygusal Esneklik                    | 4,5738        | ,92728         |
| Çevresel Esneklik                    | 4,3382        | 1,05589        |
| Olumlu Algılama                      | 4,3484        | ,92915         |

**Tablo 2. Değişkenlerin Faktör Yükleri ve Güvenilirlik Değerleri**

|                                      | Açıklanan Varyans (%) | Faktör Yükleri | Cronbach $\alpha$ |
|--------------------------------------|-----------------------|----------------|-------------------|
| <b>ÜKÇD</b>                          | <b>78,437</b>         | <b>,975</b>    | <b>,975</b>       |
| Kişisel Etkililiği Bozan Davranışlar | 42,892                | ,964           | ,976              |
| Aykırı Davranışlar                   | 35,545                | ,967           | ,972              |
| <b>İşyerinde Kıskançlık</b>          | <b>66,974</b>         | <b>,879</b>    | <b>,866</b>       |
| Haset                                | 41,848                | ,872           | ,913              |
| Gıpta                                | 25,126                | ,794           | ,782              |
| <b>SYE</b>                           | <b>69,367</b>         | <b>,873</b>    | <b>,898</b>       |
| Bilişsel Esneklik                    | 26,244                | ,861           | ,760              |
| Duygusal Esneklik                    | 20,489                | ,782           | ,802              |
| Çevresel Esneklik                    | 14,034                | ,757           | ,768              |
| Olumlu Algılama                      | 13,600                | ,782           | ,799              |

### 4.2. Araştırma Hipotezlerine Yönelik Bulgular



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Yapılan bu analizlerin sonucunda işyerinde kıskanma duygusunun ÜAÇD üzerindeki etkisinin pozitif yönde ve anlamlı olduğu ( $\beta = ,326, p < 0,001$ ) görülmüş olup H1 hipotezi desteklenmektedir. Buna göre işyerinde kıskanma duygusu düzeyindeki artış çalışanlarda ÜAÇD'ni artıran bir unsurdur. Düzenleyici etkinin analizinde Baron ve Kenny (1986) tarafından önerildiği şekilde hesaplanan etkileşim değişkeni (Kıskanma X strese yönelik esneklik) çoklu regresyon modeline dahil edilmiş, ÜAÇD üzerinde negatif yönde ve anlamlı etkisinin ( $\beta = -,212, p < 0,05$ ) bulunduğu görülmüştür. Buna göre strese yönelik esneklik düzeyinin işyerinde kıskanma duygusunun ÜAÇD üzerindeki etkisinde anlamlı bir düzenleyici etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre H2 hipotezi yeterli kanıtla desteklenmektedir. Sonuçlar Tablo 3'de sunulmaktadır.

**Tablo 3. İş yerinde Kıskanma Duygusu ile ÜAÇD Arasındaki İlişkide SYE Düzeyinin Düzenleyici Etkisi**

| 1.Aşama        |          | 2.Aşama        |           | 3.Aşama        |           |
|----------------|----------|----------------|-----------|----------------|-----------|
|                | $\beta$  |                | $\beta$   |                | $\beta$   |
| Kıskançlık     | 0,326*** | KıskançlıkD.   | 0,332***  | KıskançlıkD.   | 0,325***  |
| Duygusu        |          | SYE            | -0,321*** | SYE            | -0,338*** |
|                |          |                |           | KıskD.x SYE    | -0,212*   |
| R <sup>2</sup> | 0,163    | R <sup>2</sup> | 0,212     | R <sup>2</sup> | 0,223     |
| $\Delta R^2$   | 0,157    | $\Delta R^2$   | 0,204     | $\Delta R^2$   | 0,213     |
| F              | 0,243*** | F              | 14,263*** | F              | 12,722*** |

Bunun yanı sıra, araştırma modelinde bağımsız değişken olarak ele alınmış olan kıskançlık duygusunun iki alt boyutunun ÜAÇD üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir. “Haset” boyutunun ÜAÇD'ni etkileme düzeyinin pozitif yönlü ve orta seviyede olduğu ( $\beta = 0,305$ ); “gıpta” boyutunun ise ÜAÇD'ni etkileme düzeyinin negatif yönlü ve düşük seviyede ( $\beta = -0,115$ ) olduğu görülmüştür (Bkz. Tablo 4). Bu sonuçlar, H1 alt hipotezleri olan H1a ve H1b hipotezlerinin de desteklendiğine işaret etmektedir. Bu bulgulara göre, haset duygusunun ÜAÇD üzerindeki etkisinin gıpta duygusuna göre daha fazla olduğu ve gıpta duygusunun ÜAÇD'ni arttıran bir boyut olmadığı söylenebilmektedir.

**Tablo 4. Regresyon Analizleri Sonuçları: İşyerinde Kıskançlık Duygusu**



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

| Bağımsız Değişkenler                                          | $\beta$ | St. $\beta$ | t          |
|---------------------------------------------------------------|---------|-------------|------------|
| Haset                                                         | 0,305   | 0,301       | 13,95***   |
| Gıpta                                                         | -0,115  | -0,109      | -,11,23*** |
| <b>Bağımlı değişken: Üretkenlik Karşıtı Çalışma Davranışı</b> |         |             |            |
| R=0,153 R <sup>2</sup> =0,163 F= 16,560** p=0,000             |         |             |            |

## 5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada, anket yöntemi ile gerçekleştirilen araştırma sonucunda elde edilen veriler istatistiksel olarak incelenmiştir. Hipotetik ilişkileri test etmek üzere yapılan regresyon analizleri sonucunda, “iş yerinde kıskançlık duygusu”nun ( $\beta=0,326$ ;  $p=0,000$ ) ÜAÇD üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. “Haset” alt boyutunun ( $\beta=0,305$ ;  $t=13,95$ ;  $p=0,000$ ) “ÜKÇD” üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu etkilerinin olduğu “gıpta” alt boyutunun ise ( $\beta= -0,115$ ;  $t=-11,23$ ;  $p=0,000$ ) ÜKÇD üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif etkilerinin olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara dayanarak, kıskançlığın iki boyutunu temsil eden haset ve gıpta alt boyutları hipotezlerimizde de önerildiği gibi ÜAÇD’ni farklı yönlerde etkilemiş ve hipotezler desteklenmiştir.

Çalışmamızın kuramsal kısmında da tartışıldığı üzere, gıpta boyutunda kıskançlık çalışan için bir motivasyon kaynağı olabilmektedir. Bu olumlu ve yapıcı bilişsel süreçlendirme, bireyin iş yerinde kıskançlık dürtüsü ile saldırgan tutum içerisinde olmasına engel olabilmekte ve negatif iş davranışlarından kaçınmasına yol açabilmektedir. Diğer yandan, Sosyal Biliş Kuramı’nın öncülerinden Bandura’nın (1968) belirtmiş olduğu gibi, kişi sosyal ve kültürel çevresindeki etkileşimin bir ürünüdür ve bu bağlamda bireylerin kendi oluşturdıkları bilgileri nasıl algıladıkları ve nasıl yorumladıkları farklılık göstermektedir (Sternberg, 1994; Huitt, 2002). Örneğin iş yerinde başarılı olan, takdir edilen birine karşı gıptayla bakan birileri varken aynı ortamda aynı kişiye haset duygusu besleyen biri ya da birileri de olabilir. Birçok etmene dayalı olan kıskançlık duygusu aynı çevrede kişisel faktörlere dayalı olarak da farklılıklar gösterebilmektedir. Kıskançlığın bireyde haset boyutunda açığa çıkması sağlıklı bir bilişsel süreçlendirmeye de ket vurabilmektedir. Özellikle sosyal



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

karşılaştırma bağlamında öz saygısına ve öz değer algısına hasar veren birey hasetin yol açtığı yıkıcı duyguları davranışlarına yansıtabilmektedir. Doğru çalışmayan bir bilişsel süreçlendirme bireyde psikososyal yapının zedelenmesi ile bireyin hapsediğı öfke, acı ve incinmişliğin negatif iş yeri davranışına dönüşmesine neden olabilmektedir. Öte yandan, rekabetin yoğun olduğı bu örneklem grubunda, rekabet duygusu ile gelen kıskançlık gıpta boyutunda insanı kamçıl原因, çalışması için motive eden, üretken hale getirebilen bir örgüt ikliminin oluşmasına olanak sağlarken, haset boyutunda hissedilen kıskançlık tamamen yıkıcı bir örgüt iklimi beraberinde getirebilmektedir.

Özellikle hasetlik yaşayan insanlar kişisel aşağılık, zayıf benlik saygısı (Parrott, 1991; Parrott ve Smith, 1993) ve sosyal tehdit (Vecchio, 2000) duyguları içerisindeyken misilleme, sabotaj, intikam, zorbalık gibi örgütü ve bireyi hedef alan antisosyal iş yeri davranışları karşılaşılabilecek muhtemel durumlardır. Sonuç olarak, elde edilen bulgulara göre, iş yerinde kıskançlık duygusu, ÜAÇD'nın istatistikî olarak pozitif bir yordayıcısıdır ve söz konusu bulguların önceki literatür çalışmaları ve kuramsal açıklamalarla uyumlu olduğı söylenebilmektedir (Örn., Basch ve Fisher, 2000; Glomb vd., 2002, Fox ve Spector, 2002; Özcan, 2006; McCardle, 2007).

Diğer yandan, bireylerin strese verdiği tepkiler birbirinden farklılık göstermektedir. Selye (1954)'nin Genel Uyum Sendromunda bahsettiğı üzere, kişi maruz kaldığı stresi algılama ve yorumlamadan sonraki aşamada strese direnme evresine geçmektedir. Bu direnme aşamasında baş etme stratejileri geliştiren kişi strese yönelik eneklik düzeyini arttırabildiğı taktirde daha bilinçli davranışlar sergileyebilecek olumsuz duygularına yenik düşmeyecektir. Özellikle haset boyutunda iken bilişsel süreçlendirmeyi doğru yapan psikososyal durumu sağlıklı birey negatif davranışlardan kaçabilecektir.

Kıskançlığın yol açtığı stres ile bireyden bireye değişiklik gösteren SYE düzeyi bireyin stresinin davranışlarına nasıl yansıyacağını gösterebilmektedir. SYE düzeyinin yüksek olması özellikle haset boyutunda birey için istenmeyen iş yeri davranışlarında düzenleyici bir etkiye sahip olduğı çalışmamızda da desteklenmiştir ( $\beta = -.212, p < 0.05$ ). Hisleri karşısında stresini yönetebilen birey daha çok olumlu sosyal davranışta bulunma eğiliminde olabilmektedir.

Sonuç olarak, kıskanma duygusu bir ucu pozitif diğer ucu negatif noktalara dayanan psikolojik bir olgudur. Duyguları kontrol altına almak ve yönetebilmek her zaman kolay



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

olmayabilir. Bu sebeple birey kıskanma duygusunu da her zaman her koşulda denetim altında tutamayabilir. Şüphesiz bu sosyo-genik ihtiyaç sonucu oluşan duygunun dışavurum şekli belirli çevresel ve bağlamsal koşullar altında farklılaşacaktır. Örgütte istenmeyen davranışların da bir sebebi olduğu bu çalışma ile de açıklanmaya çalışılan iş yerinde kıskançlık duygusu bireyin stresi ne derece üzerinde taşıdığı ile ilgili olarak değişiklik gösterebilmektedir.

Bu çalışmanın kısıtları olarak, araştırmanın İstanbul ilinde, sınırlı sayıda örgütlerde sınırlı sayıda katılımcılar ile gerçekleştirilmesi söylenebilmektedir.

### Kaynaklar

- Alicke, M. D., & Zell, E. (2008). Social comparison and envy. *Envy: Theory and Research*, 73-93.
- Averill, J. R. (1983). Studies on anger and aggression: implications for theories of emotion. *American Psychologist*, 38(11), 1145.
- Bandura, A. (1978). Social learning theory of aggression. *Journal of Communication*, 28(3), 12-29.
- Baron, R.M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator– mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173–1182.
- Basch, J., & Fisher, C. D. (2000). Affective job events–emotions matrix: a classification of job related events and emotions experienced in the workplace. *Emotions in the Workplace: Research, Theory, and Practice*. Westport, CT: Quorum Books, 36-48.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349.
- Canas, J., Quesada, J., Antolí, A., & Fajardo, I. (2003). Cognitive flexibility and adaptability to environmental changes in dynamic complex problem-solving tasks. *Ergonomics*, 46(5), 482-501.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Corcoran, K., Crusius, J., & Mussweiler, T. (2011). Social comparison: Motives, standards, and mechanisms. *Theories in social psychology*, 119-139.
- Crone, E. A., Richard Ridderinkhof, K., Worm, M., Somsen, R. J., & Van Der Molen, M. W. (2004). Switching between spatial stimulus–response mappings: a developmental study of cognitive flexibility. *Developmental Science*, 7(4), 443-455.
- Çuhadaroğlu, A. (2013). Bilişsel esnekliğin yordayıcıları. *Cumhuriyet Uluslararası Eğitim Dergisi*, 2(1), 86-101.
- Demir, A. G. M., Ayas, A. G. S., & Harman, A. (2018). Üretim karşıtı iş davranışları üzerinde örgütsel adalet algısının rolü: Banka çalışanları örneği. *International Journal of Academic Value Studies*, 4(19), 435-448.
- Dennis, J. P., & Vander Wal, J. S. (2010). The cognitive flexibility inventory: Instrument development and estimates of reliability and validity. *Cognitive therapy and Research*, 34(3), 241-253.
- Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2000). The Salieri syndrome: Consequences of envy in groups. *Small Group Research*, 31(1), 3-23.
- Dyce, J.M. (1973). *Stres and Decision-Making*. Berlin ve Chicago: Quintessence Books.
- Festinger, L. (1974). A Theory of Social Comparison Processes, *Human Relations*, 117–140.
- Fox, S., & Spector, P. E. (2002). Emotions in the workplace-The neglected side of organizational life introduction. *Human Resource Management Review*, 2(12), 167-171.
- Gibson, D. E., & Callister, R. R. (2010). Anger in organizations: Review and integration. *Journal of Management*, 36(1), 66-93.
- Glomb, T. M., Steel, P. D. G., & Arvey, R. D. (2002). Office sneers, snipes, and stab wounds: Antecedents, consequences, and implications of workplace violence and aggression. In R. G. Lord, R. J. Klimoski, & R. Kanfer (Eds.), *Emotions in the workplace: Understanding the structure and role of emotions in organizational behavior* (pp. 227-259). San Francisco: Jossey-Bass.



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

- (1998). The emerging field of emotion regulation: an integrative review. *Review of General Psychology*, 2(3), 271.
- Gross, R. (2015). *Psychology: The science of mind and behaviour*, 7th Edition, USA: Hodder Education.
- Gruys, M. L., & Sackett, P. R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(1), 30-42.
- Güçlü, N. (2001). Stres Yönetimi. *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1), 91-109.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337-421.
- Holley, E. (2012). A time for cognitive change: The reappraisal of anger, interpersonal injustice, and counterproductive work behaviors. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). University of Washington, Washington.
- Huitt, W., & Vessels, G. (2002). *Character development*. New York: Macmillan.
- Karaeminoğulları, A. (2006). Öğretim elemanlarının örgütsel adalet algıları ile sergiledikleri üretkenliğe aykırı davranışlar arasındaki ilişki ve bir araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Kesselring, A. F. (2010). The relation of executive functioning to coping strategies and internalizing symptoms in a community sample of African American adolescents. (Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi). Loyola University, USA.
- Lange, J., & Crusius, J. (2015). Dispositional envy revisited: Unraveling the motivational dynamics of benign and malicious envy. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 41(2), 284-294.
- Lazarus, R. S. (1966). *Psychological stress and the coping process*. Oxford, UK: Oxford University Press.





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 695-706.
- McCardle, J. G. (2007). Organizational justice and workplace deviance: The role of organizational structure, powerlessness, and information salience. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). University of Central Florida Orlando, Florida.
- McRae, K. (2016). Cognitive emotion regulation: A review of theory and scientific findings. *Current Opinion in Behavioral Sciences*, 10, 119-124.
- Meier, L. L., & Semmer, N. K. (2012). Lack of reciprocity and strain: Narcissism as a moderator of the association between feeling under-benefited and irritation. *Work & Stress*, 26(1), 56-67.
- Müftüoğlu, O. (2005). *Yaşasın Hayat*, İstanbul: Doğan Kitap Yayıncılık.
- Müftüoğlu, O. (2013). *İkinci Hayat*, İstanbul: Doğan Kitap Yayıncılık.
- Müftüoğlu, O. (2018). *Hayat Bilgisi Yaşasın Hayat-3*, İstanbul: Doğan Kitap Yayıncılık.
- Özcan, H.U. (2006). Effects of integrity on counterproductive work behaviour: moderating role of organizational commitment (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Parrott, W. G. (1991). Experiences of envy and jealousy. *The Psychology of Jealousy and Envy*, 1991, 3-30.
- Parrott, W. G., & Smith, R. H. (1993). Distinguishing the experiences of envy and jealousy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(6), 906.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- Seaward, B. L. (2012). Physiology of stress. *Managing stress: Principles and strategies for health and well-being*, 46-61.



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. American Psychological Association, 55(1), 1-22.
- Selye, H. (1956). The stress of life. United States of America: McGraw-Hill Book Company.
- Sloan, M. M. (2004). The effects of occupational characteristics on the experience and expression of anger in the workplace. Work and Occupations, 31(1), 38-72.
- Smith, R. H., & Kim, S. H. (2007). Comprehending envy. Psychological bulletin, 133(1), 46-60.
- Spector, P. E., Fox, S., & Domagalski, T. (2006). Emotions, violence and counterproductive work behavior. Handbook of workplace violence, 29-46.
- Sternberg, R. J. (1994). Allowing for thinking styles. Educational Leadership, 52(3), 36-40.
- Taştan, S. (2013). Power distance as a moderator of the relationship between organizational justice and affective trust in a sample of employees working in Turkey and Kuwait. International Journal of Research in Organizational Behaviour and Human Resource Management, 1(3), 75.
- Töngel, Ş. (2011). Psikiyatri polikliniğine başvuran hastalarda çocukluk çağı istismar ve ihmali ile mizaç, karakter özellikleri ve öfke arasındaki ilişki. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara
- Van Coillie, H., & Van Mechelen, I. (2006). Expected consequences of anger- related behaviours. European Journal of Personality: Published for the European Association of Personality Psychology, 20(2), 137-154.
- Vecchio, R. P. (2000). Negative emotion in the workplace: Employee jealousy and envy. International Journal of Stress Management, 7(3), 161-179.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. Research in Organization Behavior, 19, 1-74.
- Wright, T. A. (2003). Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come. Journal Of Organizational Behavior, 24(4), 437-442.



**6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

6. Örgütsel Davranış Kongresi 2-3 Kasım Isparta



## ALGILANAN ÖRGÜTSEL ADALET-İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİNDE, BİREYCİLİK-TOPLULUKÇULUK BOYUTLARININ DÜZENLEYİCİLİK ROLÜ

Arş. Gör. Handan AKKAŞ

Hacettepe Üniversitesi, handan.akkas@hacettepe.edu.tr

Doç. Dr. Pınar BAYHAN KARAPINAR

Hacettepe Üniversitesi, pbayhan@hacettepe.edu.tr

### Özet

Bu çalışmanın amacı; algılanan örgütsel adaletin, işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde; birey düzeyinde bireycilik-toplulukçuluk boyutlarının (Triandis, 1995) düzenleyici etkisini incelemektir. Veriler, anket yoluyla Ankara’da bir Kamu üniversitesinde çalışan 205 akademik personelden toplanmıştır. Çalışmanın hipotezleri, SPSS Process makrosu kullanılarak düzenleyicik analizi ile test edilmiştir. Analiz sonucunda, algılanan prosedürel adalet ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide, yatay toplulukçuluk, dikey toplulukçuluk ve dikey bireycilik; dağıtımsal adalet ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide ise yatay toplulukçuluk boyutunun düzenleyici etkisi olduğu görülmüştür. Düzenleyicilik ilişkilerine göre, yatay toplulukçuluk, dikey toplulukçuluk ve yatay bireycilik düzeylerindeki artış, prosedürel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini zayıflatmaktadır. Benzeri şekilde, yatay bireycilik düzeyinde yükselme, dağıtımsal adalet değişkeninin, işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini zayıflatmaktadır. Elde edilen bu sonuç, bireysel düzeyde çalışanların sahip oldukları, bireycilik ve toplulukçuluk değerlerinin çalışanların işe ilişkin tutumlarını etkilemede önemli role sahip olduğunu göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Bireycilik, İşten Ayrılma Niyeti, Örgütsel Adalet Algısı, Toplulukçuluk

### 1. Giriş ve Kavramsal Çerçeve

Uzun dönemli çalışan-örgüt ilişkisi, örgüt kültürü, tatmin gibi sonradan çalışanın işte kalma niyetini etkileyebilecek faktörlerden etkilenmektedir. Bu anlamda, işten ayrılma niyetinin, gerçek işten ayrılma niyetiyle pozitif yönde ilişkili olması ve örgütün



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

performansını etkilemesi sebebiyle, çalışanların işten ayrılma niyetlerine dair sebepleri önceden anlamak çok önemli olmaktadır (Kim ve Fernandez, 2017; Lambert vd., 2001). İşten ayrılma niyeti örgütten ayrılma eğilimi ve dileğidir. İşten ayrılma niyeti, istemli, yavaş ve planlı olarak negatif değerlendirmeye başlayıp, çekilme davranışıyla devam eden ve son olarak başka bir iş arayışıyla biten bir süreçtir (Hom ve Griffeth, 1991).

Çalışanın işten ayrılma niyeti, işe adanmışlık, örgütsel bağlılık, iş tatmini, algılanan örgütsel destek ve örgütsel adalet gibi pek çok değişken tarafından etkilenmektedir (Kim vd., 2017). Örgütsel adalet, bireyin örgütten aldığı adil muameleleri ve bu algılara verdikleri karşılıkları içerir (Cropanzano ve Greenberg, 1997). Örgütsel adaletin iki temel bileşeni prosedürel ve dağıtımsal adalettir (Folger vd., 1996). Prosedürel adalet, çıktı dağıtım kararlarını alırken sürecin ne kadar adil olduğu ile ilgiliyken; dağıtımsal adalet, dağıtılan çıktıların adil olup olmadığı ile ilgilidir (Greenberg, 1987).

Dağıtımsal ve prosedürel adaletin ve işten ayrılma niyeti arasında bulunan ilişki pek çok çalışmada ele alınmıştır (Karatepe ve Shahriari, 2014). Yapılan pek çok çalışma, çalışanların kendilerine adil davranılmadığını düşündüklerinde açık bir işten ayrılma eğilimi sergilediklerini göstermektedir (Gürpınar, 2006). Colquitt vd. (2001) ve Cohen-Charash ve Spector (2001) da, yaptıkları meta analiz çalışmalarında, dağıtımsal ve örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü, anlamlı bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir.

İşten ayrılma niyeti ve algılanan örgütsel adalet arasındaki ilişki, sosyal değişim teorisiyle açıklanabilmektedir (Blau, 1964). Teoriye göre, kaynakların adil dağıtıldığına ve sürecin adil işlediğine inanan çalışanlar, karşılığında, işlerine ve iş yerlerine karşı olumlu his ve tutumlara sahip olmaktadır. Hissedilen bu duygu, örgütlerine karşı pozitif tutum ve davranışlar geliştirmelerine sebep olduğundan, iş yerinde kalma istekleri artmakta ve işten ayrılma niyetleri azalmaktadır (Coyle-Shapiro ve Conway, 2004; Koyuncu vd., 2006; Park ve Gursoy, 2012; Saks, 2006; Schaufeli ve Bakker, 2004).

**H1:** Algılanan dağıtımsal adaleti ile işten ayrılma niyeti arasında olumsuz bir ilişki vardır.

**H2:** Algılanan prosedürel adalet ile işten ayrılma niyeti arasında olumsuz bir ilişki vardır.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Diğer taraftan, Greenberg (1996), örgütsel adalet algılamalarında kültürel değişkenlerin dikkate alınması gerektiğini vurgulamaktadır. Adalet algısı ve işten ayrılma niyetinin incelendiği çalışmalarda, kültürün bu ilişkide düzenleyici etkisi olabileceği de çeşitli araştırmacılar tarafından ortaya koyulmuştur (Cohen-Charash ve Spector, 2001; Ramamoorthy ve Flood, 2002; Ramesh ve Gelfand, 2010; Wang ve Yi, 2002). Bu nedenle, çalışmada bireylerin bireycilik- toplulukçuluk değerlerinin, adalet algısı- işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide etkili olabileceği düşünülmektedir.

Bireycilik/toplulukçuluk boyutları Hofstede (1980)'nin ortaya koyduğu ulusal kültür boyutlarından biridir. Bireysellik ve toplumsallık boyutlarının, diğer kültürel boyutların dışında en çok “iş” le ilgili olan boyutu olarak gösterilmektedir. (Triandis, 1995). Bununla birlikte, bireycilik/toplulukçuluk, sosyal davranışlar üzerine etkisi olan temel bir kültürel değer boyutu olarak değerlendirilmektedir (Triandis, 1989).

Bu çalışmada, bireycilik-toplulukçuluk boyutu bireysel düzeyde ele alınma sebeplerinden biri, aynı ülkedeki bireylerin, farklı kültürel eğilimlere sahip olduğunun düşünülmektedir (Triandis, 1995). Bu durum, özellikle ülkemiz gibi hızlı değişim yaşayan geçiş sürecindeki toplumlarda söz konusudur (Farh, Hackett ve Liang, 2007; Akt. Wasti ve Erdil, 2007). Çalışmanın bireysel düzeyde çalışılmasının başka bir sebebi ise, bu boyutların kültürel düzeyde çalışıldığında dürüstlük, algı gibi konularda analiz yapmayı mümkün kılmamasıdır (Vijver vd., 2015).

Bireycilik ve toplulukçuluk (Hofstede, 1980), yatay-dikey bireycilik ve yatay-dikey toplulukçuluk olmak üzere 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Yatay bireycilikte, bireyler eşsiz ve gruplarından farklı olmayı isterler. Yatay bireycilik değerleri görece yüksek bireylerin özgüvenleri yüksektir ancak farklı olmak ya da yüksek statüler için uğraşmazlar. Diğer taraftan dikey bireycilik puanları yüksek bireyler farklı olmayı ve statü kazanmayı isterler ve bunun için başkalarıyla rekabet ederler (Triandis ve Gelfand, 1998). Bireyci özellik gösteren bireylerin, adalet algılamaları az dahi olsa işten ayrılma niyetlerinde artış olmayabilir çünkü bireyler, kişisel amaçlarını gerçekleştirmek için ekstra çaba gösteriyor olabilirler (Wagner, 1995). Yatay toplulukçulukta bireyler, kendilerini diğerlerine benzer olarak görürler ve diğerleriyle ortak amaçları olduğunu vurgularlar. Dikey toplulukçu bireyler, iç gruplarının bütünlüğünü önemserler ve iç gruplarının iyiliği için kendi çıkarlarından vazgeçebilirler (Triandis ve Gelfand, 1998).



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Sosyal değişim teorisine göre, adaletsizlik durumunda, toplulukçu bireyler, yine grubun amacını önemseyeceklerinden ötürü tepkileri daha az olmaktadır ve bulundukları duruma uyum sağlayabilmektedirler (Jex ve Beehr, 1991). Grup çıkarlarını ve ahengini korumak için kendi çıkarlarından ödün verebilen toplulukçu bireyler (Ho ve Chiu, 1994; Oyserman vd., 2002; Triandis, 1995), prosedürel ve dağıtımsal adalet algıları düşük dahi olsa, gruplarını bırakmamak için işten ayrılma davranışı gösteremeyebilirler (Jackson vd., 2006).

Bu doğrultuda, hem toplulukçu hem de bireyci özellik gösteren bireylerin, bu özelliklerinin yüksek olması durumunda, adaletin işten ayrılma düzeyine etkisinin zayıflayacağı ön görülmüş ve aşağıdaki hipotezler kurulmuştur:

H3a,b,c,d: Algılanan prosedürel adalet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide (a)yatay toplulukçuluğun, (b)dikey toplulukçuluğun, (c)yatay bireyciliğin, (d)dikey bireyciliğin düzenleyici etkisi vardır. Şöyle ki, yatay toplulukçuluğun, dikey toplulukçuluğun, yatay bireyciliğin, dikey bireyciliğin yüksek olduğu durumlarda, prosedürel adaletin, işten ayrılma niyetine etkisi daha zayıf olmaktadır.

H4a,b,c,d: Algılanan dağıtımsal adalet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide (a)yatay toplulukçuluğun, (b)dikey toplulukçuluğun, (c)yatay bireyciliğin, (d)dikey bireyciliğin düzenleyici etkisi vardır. Şöyle ki, yatay toplulukçuluğun, dikey toplulukçuluğun, yatay bireyciliğin, dikey bireyciliğin yüksek olduğu durumlarda, prosedürel adaletin, işten ayrılma niyetine etkisi daha zayıf olmaktadır.

### 3. Araştırmanın Yöntemi

Çalışma kapsamında, algılanan örgütsel adaletin, işten ayrılma niyetine etkisinde, birey düzeyinde bireycilik-toplulukçuluğun düzenleyici etkisi incelenmiştir.

Çalışmada kullanılan veri seti yüz yüze anket yöntemiyle, Ankara'da bulunan bir Kamu Üniversitesinden toplanmıştır. Veri toplama süreci yaklaşık 3 hafta sürmüştür. 250 adet anketten 205 adet dönüş alınmıştır. Dönüş oranı %82'dir. Çalışmaya katılan örneklem % 58,2'sini (n=120) kadınlar; % 41,5'ini (n=85) erkek akademisyenler oluşturmaktadırlar. Yaş ortalamaları 36,31'dir.





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

*Algılanan Örgütsel Adalet Ölçeği:* Colquitt (2001) tarafından geliştirilen ölçeğin orijinali dört boyutludur. Ancak, çalışmada Prosedürel (7) ( $\alpha=.815$ ) ve Dağıtımsal (4) ( $\alpha=.843$ ) adalet boyutları kullanılmıştır. Ölçek, Türkçe'ye Özmen vd. (2007), tarafından çevrilmiştir.

*İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği:* Cammann vd. (1983), tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye Gürbüz ve Bekmezci (2012) tarafından uyarlanan ölçek, 3 maddeden ve tek boyuttan oluşmaktadır ( $\alpha=.888$ ).

*Bireycilik ve Toplulukçuluk Ölçeği:* Singelis vd. (1995) tarafından geliştirilen ölçeğin orijinali 32 maddedir. Dikey bireycilik (8), dikey toplulukçuluk (8), yatay bireycilik (8) ve yatay toplulukçuluk (8) olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Güvenirlik ve geçerliliği Wasti ve Erdil (2007) tarafından yapılan ölçeğe boyutların daha iyi ayrışacağı düşüncesiyle, hiyerarşi ölçeği de eklenerek, 37 maddelik (Yatay bireycilik= 9 madde ( $\alpha=.743$ ); dikey bireycilik=9 madde ( $\alpha=.758$ ); yatay toplulukçuluk= 10 madde ( $\alpha=.690$ ); dikey toplulukçuluk= 9 madde ( $\alpha=.684$ ) soru formuna dönüştürülmüştür (Wasti ve Erdil, 2007).

*Demografik Değişkenler:* Bu kapsamda, yaş, cinsiyet, pozisyon, bulunulan kurumda çalışma süresi ve toplam çalışma süresi ele alınmıştır.

## 4. Bulgular

Çalışmanın analiz aşamasına geçmeden önce veriler ön analizlere tabi tutularak, eksik veri, uç değerler ve normallik testleri gerçekleştirilmiştir. Ön analizlerden elde edilen bulgulardan sonra, çalışmada kullanılan ölçeklere ilişkin Doğrulamalı Faktör Analizleri yapılmıştır. Ölçeklere ait DFA sonuçları incelenmiş ve Tablo 1' göre ölçeklerin tümünün uyum istatistiklerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde oldukları görülmüştür (GFI, CFI,

AGFI  $>.90$ ; RMSEA  $>.08$ ;  $\Delta X^2/sd <3$ ; Şimşek, 2007).

**Tablo 1: Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Yönelik DFA Sonuçları**

| Ölçekler          | $\Delta X^2/sd$ | RMSEA | CFI  | GFI  | AGFI |
|-------------------|-----------------|-------|------|------|------|
| Prosedürel Adalet | 1.96            | .069  | .973 | .970 | .92  |
| Dağıtımsal Adalet | 1.676           | .058  | .996 | .992 | .959 |



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

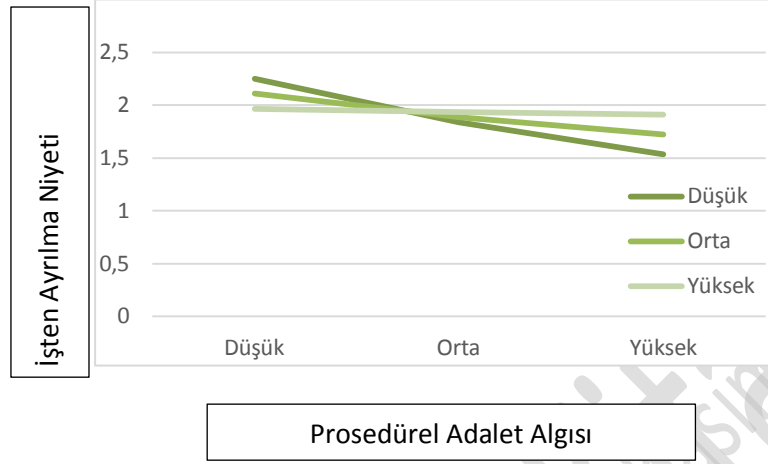
|                     |       |      |      |      |      |
|---------------------|-------|------|------|------|------|
| Dikey Bireycilik    | 1.491 | .049 | .975 | .961 | .907 |
| Yatay Bireycilik    | 1.99  | .070 | .935 | .946 | .907 |
| Dikey Toplulukçuluk | 2.1   | .074 | .926 | .952 | .896 |
| Yatay Toplulukçuluk | 1.52  | .051 | .940 | .959 | .927 |

Doğrulamalı faktör analizinin ardından, değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerini belirleyebilmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonucunda; prosedürel adalet ( $r=-.241$ ,  $p<.05$ ) ve dağıtımsal adalet ( $r=-.297$ ,  $p<.05$ ) ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Hipotez testi için Hiyerarşik Regresyon analizi yapılmış ve demografik değişkenlerin etkisi kontrol edildikten sonra, prosedürel adalet ve dağıtımsal adalet değişkenleri analize eklendiğinde, her iki değişkenin de işten ayrılma niyetini tahmin ettiği görülmüştür ( $F=5,196=7987$ ,  $p<.05$ ). Prosedürel adalet ( $\beta=-.102$ ,  $p<.05$ ) değişkeni işten ayrılma niyeti ile dağıtımsal adalet ( $\beta=-.195$ ,  $p<.05$ ) ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki, istatistiksel olarak anlamlıdır. 1. Hipotez ve 2. Hipotez doğrulanmıştır. Şöyle ki, prosedürel adalet ve dağıtımsal adalet değişkenlerindeki artış, işten ayrılma niyetini azaltmaktadır.

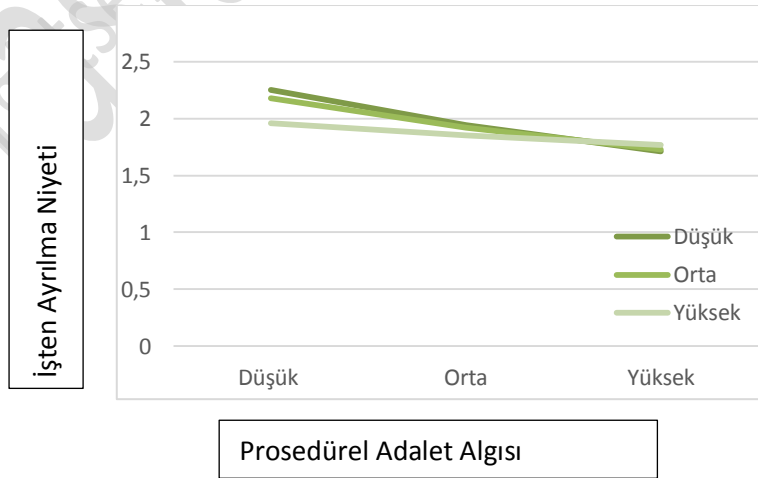
H3a,b,c,d ve H4a,b,c,d hipotezlerini test etmek için SPSS'te yer alan Process makrosu (Model 1) kullanılmış ve çıkan sonuçlara göre, H3a,b,d ve H4a hipotezleri kabul edilmiştir. Elde edilen verilere göre, prosedürel adaletin, işten ayrılma niyetine etkisi, yatay toplulukçuluk, dikey toplulukçuluk ve dikey bireycilik değişkenlerinde artış olduğunda azalmaktadır. Dağıtımsal adaletin, işten ayrılma niyetine olan etkisi ise, yatay toplulukçuluk düzeyinde artış olduğunda azalmaktadır. Prosedürel adalet-işten ayrılma niyetine prosedürel adaletin etkisinde, yatay bireyciliğin etkisi bulunmamaktadır [ $R^2=.28$ ,  $SE=.85$ ,  $F(3,201)=5.68$ ,  $p<.001$ ;  $t(201)=1.98$ ,  $p>.001$ ;  $\Delta R^2=.018$ ,  $F(1,201)=3.93$ ,  $p>.001$ ]. Dağıtımsal adaletin, işten ayrılma niyetine etkisinde, dikey toplulukçuluk [ $R^2=.12$ ,  $SE=.82$ ,  $F(3,201)=9.14$ ,  $p<.001$ ;  $t(201)=1.86$ ,  $p>.001$ ;  $\Delta R^2=.015$ ,  $F(1,201)=3.48$ ,  $p>.001$ ], yatay bireycilik [ $R^2=.10$ ,  $SE=.83$ ,  $F(3,201)=7.53$ ,  $p<.001$ ;  $t(201)=1.52$ ,  $p>.001$ ;  $\Delta R^2=.010$ ,  $F(1,201)=2.32$ ,  $p>.001$ ] ve dikey bireycilik [ $R^2=.96$ ,  $SE=.84$ ,  $F(3,201)=7.17$ ,  $p<.001$ ;  $t(201)=1.31$ ,  $p>.001$ ;  $\Delta R^2=.008$ ,  $F(1,201)=1.71$ ,  $p>.001$ ] değişkenlerinin düzenleyici etkisi bulunmamaktadır. Düzenleyici değişkenlere ait Grafikler aşağıda gösterilmektedir.

**Şekil 1 :Algılanan Prosedürel Adalet İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Yatay Toplulukçuluğun Düzenleyici Rolü**



Şekil 1'e göre, yatay toplulukçuluk düzeyi düşük olduğu durumlarda, prosedürel adalet ve işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki bulunmaktadır. Bireylerde yatay toplulukçuluk düzeyi arttıkça işten ayrılma niyetinde azalmaya başlamakta; prosedürel adalet algısı ve işten ayrılma niyeti arasındaki negatif yönlü ilişkinin gücü zayıflamaktadır [ $R^2=.058$ ,  $F(2,202)=6260$ ;  $\Delta R^2=.040$ ,  $\Delta F(1,201)=8955$ ,  $p<.05$ ;  $b=.658$ ,  $t(201)=2993$ ,  $p<.05$ ].

**Şekil 2 :Algılanan Prosedürel Adalet İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Yatay Bireyciliğin Düzenleyici Rolü**

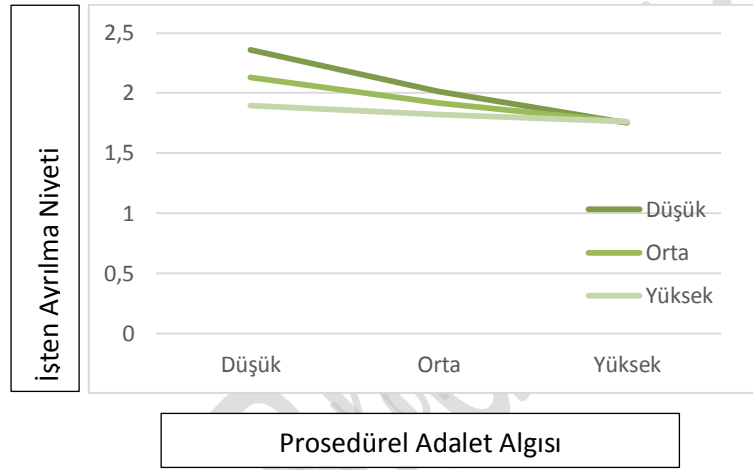




## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

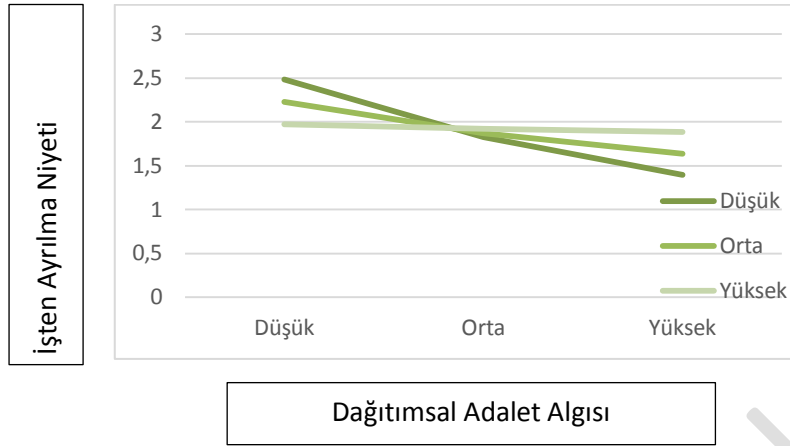
Şekil 2'e göre, yatay bireycilik düzeyi düşük olduğu durumlarda, prosedürel adalet ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde ilişki bulunmaktadır. Bireylerde yatay bireycilik düzeyi arttıkça işten ayrılma niyetinde azalmaya başlamakta; prosedürel adalet algısı ve işten ayrılma niyeti arasındaki negatif yönlü ilişkinin gücü zayıflamaktadır [ $R^2=.060$ ,  $F(2,202)=6461$ ;  $\Delta R^2=.018$ ,  $\Delta F(1,201)=3929$ ,  $p<.05$ ;  $b=.348$ ,  $t(201)=1982$ ,  $p<.05$ ].

**Şekil 3 :**Algılanan prosedürel adalet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide dikey bireyciliğin düzenleyici rolü



Şekil 3'e göre, dikey bireycilik düzeyi düşük olduğu durumlarda, prosedürel adalet ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde ilişki bulunmaktadır. Bireylerde dikey bireycilik düzeyi arttıkça işten ayrılma niyetinde azalmaya başlamakta; prosedürel adalet algısı ve işten ayrılma niyeti arasındaki negatif yönlü ilişkinin gücü zayıflamaktadır [ $R^2=.068$ ,  $F(2,202)=7409$ ;  $\Delta R^2=.027$ ,  $\Delta F(1,201)=6067$ ,  $p<.05$ ;  $b=.314$ ,  $t(201)=2460$ ,  $p<.05$ ].

**Şekil 4 :**Algılanan dağıtımsal adalet ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide yatay toplulukçuluğun düzenleyici rolü



Şekil 4'e göre, yatay toplulukçuluk düzeyi düşük olduğu durumlarda, dağıtımsal adalet ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde ilişki bulunmaktadır. Bireylerde yatay toplulukçuluk düzeyi arttıkça işten ayrılma niyetinde azalmaya başlamakta; dağıtımsal adalet algısı ve işten ayrılma niyeti arasındaki negatif yönlü ilişkinin gücü zayıflamaktadır [ $R^2=.089$ ,  $F(2,202)=9821$ ;  $\Delta R^2=.065$ ,  $\Delta F(1,201)=15374$ ,  $p<.05$ ;  $b=.786$ ,  $t(201)=3921$ ,  $p<.05$ ].

## 5. Sonuç

Çalışma sonucunda, prosedürel/dağıtımsal adalet ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, prosedürel adalet ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde, yatay toplulukçuluk, dikey toplulukçuluk ile dikey bireycilik boyutlarının ve dağıtımsal adalet, işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide ise yatay toplulukçuluk boyutunun düzenleyici etkisi olduğu görülmüştür. Düzenleyicilik ilişkilerine göre, yatay toplulukçuluk ve dikey toplulukçuluk ile dikey bireycilik düzeylerindeki artış, prosedürel adaletin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini zayıflatmaktadır. Benzeri şekilde, yatay bireycilik düzeyinde yükselme, dağıtımsal adalet değişkeninin, işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini zayıflatmaktadır. Ayrıca, dağıtımsal adalet ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide, yatay toplulukçuluk alt boyutu düzenleyici değişken durumundadır. Toplulukçu bireyler, prosedürel adalet algıladıklarında daha az işten ayrılma davranışı göstereceklerdir. Bireyci bireyler ise, adaletsizlik algıladıklarında işten ayrılma niyetlerinde artış görülecektir (Wang ve Yi, 2012). Bireycilerin adalet algılamaları az dahi olsa işten ayrılma niyetlerinde artış olmayabilir çünkü bireyler, kişisel amaçlarını gerçekleştirmek için ekstra çaba



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

gösteriyor olabilirler (Wagner, 1995). Benzeri bir durum toplulukçu bireyler için de geçerlidir. Yüksek düzeyde toplulukçuluk skoru olan bir çalışanın iş yerine bağlılığı düşük olabilir ve iş yerinde eşitliği sağlamak için az çaba harcayıp, işten ayrılma niyeti yüksek olabilir (Ramamoorthy ve Flood, 2002).

Akademik personelin iş yerindeki adalet algısı ve bireycilik/toplulukçuluk boyutlarının bu değişken üzerindeki düzenleyici etkisi literatüre oldukça büyük bir katkı sağlamaktadır. Küreselleşmenin hızla arttığı günümüzde, kültürel değerlerdeki farklılaşmalara dair yapılan çalışmalar çok daha önemli hale gelmektedir (Lee vd., 2000). Çalışma, yaygın olarak kültürel düzeyde çalışılan kültürel değerlerin bireysel düzeyde çalışılmasının gerekliliğini ortaya koyması açısından da önem arz etmektedir.

Yöneticilerin yapması gereken, kaynak dağıtım kurallarını ve prosedürlerini gözden geçirmek ve bireylerin kültürel değerlerine uygun yöneticilik uygulamalarını geliştirmek olmalıdır (Wang ve Yi, 2012).

### Kaynakça

- Blau, P. (1964). Power and exchange in social life. New York: J Wiley & Sons, 352.
- Cammann, C. (1983). Assessing the attitudes and perceptions of organizational members. Assessing organizational change: A guide to methods, measures, and practices, 71-138.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. Organizational behavior and human decision processes, 86(2), 278-321.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. Journal of applied psychology, 86(3), 386.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. Journal of applied psychology, 86(3), 425.
- Coyle-Shapiro, J. A., & Conway, N. (2005). Exchange relationships: Examining psychological contracts and perceived organizational support. Journal of applied psychology, 90(4), 774.



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. *International review of industrial and organizational psychology*, 12, 317-372.
- Folger, R., Cropanzano, R., Timmerman, T. A., Howes, J. C., & Mitchell, D. (1996). Elaborating procedural fairness: Justice becomes both simpler and more complex. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22(5), 435-441.
- Greenberg, J. (1996). *The quest for justice on the job: Essays and experiments*. Sage Publications, Incorporated.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management review*, 12(1), 9-22.
- Gürbüz, S., & Bekmezci, M. (2012). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının bilgi işçilerinin işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık ve düzenleyicilik rolü. *Istanbul University Journal of the School of Business*, 41(2), 189-213.
- Gürpınar, G. (2006). An empirical study of relationships among organizational justice, organizational commitment, leader-member exchange, and turnover intention. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe University, Graduate Institute Of Social Sciences*.
- Ho, D. Y. F., & Chiu, C. Y. (1994). Component ideas of individualism, collectivism, and social organization: An application in the study of Chinese culture.
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15-41.
- Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1991). Structural equations modeling test of a turnover theory: Cross-sectional and longitudinal analyses. *Journal of applied psychology*, 76(3), 350.





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Jackson, C. L., Colquitt, J. A., Wesson, M. J., & Zapata-Phelan, C. P. (2006). Psychological collectivism: A measurement validation and linkage to group member performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 884.
- Jex, S. M., & Beehr, T. A. (1991). Emerging theoretical and methodological issues in the study of work-related stress. *Research in personnel and human resources management*, 9(31), 1-365.
- Karatepe, O. M., & Shahriari, S. (2014). Job embeddedness as a moderator of the impact of organisational justice on turnover intentions: A study in Iran. *International Journal of Tourism Research*, 16(1), 22-32.
- Kim, S. Y., & Fernandez, S. (2017). Employee empowerment and turnover intention in the US federal bureaucracy. *The American Review of Public Administration*, 47(1), 4-22.
- Koyuncu, M., Burke, R. J., & Fiksenbaum, L. (2006). Work engagement among women managers and professionals in a Turkish bank: Potential antecedents and consequences. *Equal Opportunities International*, 25(4), 299-310.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Barton, S. M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal*, 38(2), 233-250.
- Oyserman, D., Kimmelmeier, M., & Coon, H. M. (2002). Cultural psychology, a new look: Reply to Bond (2002), Fiske (2002), Kitayama (2002), and Miller (2002).
- Özmen, Ö. N., Arbak, Y., & Özer, P. S. (2007). Adalet verilen değerin adalet algıları üzerindeki etkisinin sorgulanmasına ilişkin bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 7(1), 17-33.
- Park, J., & Gursoy, D. (2012). Generation effects on work engagement among US hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1195-1202.
- Ramamoorthy, N., & Flood, P. C. (2002). Employee attitudes and behavioral intentions: A test of the main and moderating effects of individualism-collectivism orientations. *Human Relations*, 55(9), 1071-1096.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Ramesh, A., & Gelfand, M. J. (2010). Will they stay or will they go? The role of job embeddedness in predicting turnover in individualistic and collectivistic cultures. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 807.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi- sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- Singelis, T. M., Triandis, H. C., Bhawuk, D. P., & Gelfand, M. J. (1995). Horizontal and vertical dimensions of individualism and collectivism: A theoretical and measurement refinement. *Cross-cultural research*, 29(3), 240-275.
- Şimşek ÖF. Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş, Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları. Ankara: Ekinoks; 2007. p.4-22.
- Triandis, H. C. (1989). The self and social behavior in differing cultural contexts. *Psychological review*, 96(3), 506.
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism and collectivism*, WestviewPress. Boulder, CO.
- Triandis, H. C. (2018). *Individualism and collectivism*. Routledge.
- Triandis, H. C., & Gelfand, M. J. (1998). Converging measurement of horizontal and vertical individualism and collectivism. *Journal of personality and social psychology*, 74(1), 118.
- Van de Vijver, F. J., Van Hemert, D. A., & Poortinga, Y. H. (2015). *Multilevel analysis of individuals and cultures*. Psychology Press.
- Wagner III, J. A. (1995). Studies of individualism-collectivism: Effects on cooperation in groups. *Academy of Management journal*, 38(1), 152-173.
- Wang, S., & Yi, X. (2012). Organizational justice and work withdrawal in Chinese companies: The moderating effects of allocentrism and



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

idiocentrism. International Journal of Cross Cultural Management, 12(2), 211-228.

Wasti, S. A., & Eser Erdil, S. (2007). Bireycilik ve toplulukçuluk değerlerinin ölçülmesi: Benlik kurgusu ve INDCOL ölçeklerinin Türkçe geçerlemesi. Yönetim Araştırmaları Dergisi, 7, 39-66.



**6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**



## İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ve ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN SİNEMAYA YANSIMALARI: ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI

**Arş. Gr. Fatma Zehra YILDIZ**

*Aydın Adnan Menderes Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, f.zehra.yildiz@adu.edu.tr*

**Arş. Gr. Emine GÜNDOĞMUŞ**

*İstanbul Medipol Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, egundogmus@medipol.edu.tr*

**Birsen YENER AYDIN**

*İstanbul Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, Birsenaydin@beylikduzu.istanbul*

**Arş. Gr. Emine ATALAY**

*İstanbul Gelişim Üniversitesi İşletme Bilgi Yönetimi Bölümü, ekilic@gelisim.edu.tr*

### Özet

İnsanların çalışmaya yükledikleri anlam, çok önceleri mağara duvarına çizilen resimlerden bu yana çeşitli sanatsal temsillerde ortaya çıkmaktadır. Sanatsal temsiller bir toplumun gerçeğe yükledikleri anlam olarak kabul edildiğinde, simgesel etkileşimcilik kuramının söylemleri etkilidir. Simgeler, belli bir toplum için aynı anlamı taşıması bakımından önemliyen sanatsal temsiller incelemesiyle farklı araştırma metodlarıyla ulaşılamayan, bir topluma ait gerçekler gün yüzüne çıkarılmaktadır. İşte bu çalışmada, sinemaya insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış disiplinleri açısından bakılarak çeşitli anlamlar yüklenmeye çalışılmaktadır. Araştırmanın ana amacı, insan kaynakları yönetiminin ve örgütsel davranışın sinemaya yansımalarının incelenmesi ve bu disiplinler çerçevesinde anlamlı çıkarımlar yapmaktır. “İnsan kaynakları yönetiminin ve örgütsel davranışın sinemaya yansımaları nasıldır?” araştırmanın ana problemini oluşturmaktadır. Araştırmada bir nitel araştırma yaklaşımı olan örnek olay yöntemi kullanılmaktadır. Araştırma problemine cevap verebilecek niteliklere sahip dört film içerik analizi yöntemiyle analiz edilmektedir. Araştırma sonucunda, erotik sermayenin bir işe alım kriteri olabileceği, dijital insan kaynakları yönetiminin yüz yüze iletişimi azaltarak örgütsel davranış şekillendirdiği sonuçlarına ulaşılmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** *Simgesel Etkileşimcilik, İnsan Kaynakları Yönetimi, Örgütsel Davranış, Sinema, Örnek Olay Yöntemi*



## **1.Giriş**

Sanatsal temsillerin incelenmesi, geleneksel araştırma metotlarıyla araştırmanın zor olduğu durumlarda konunun sanatsal bir çalışmayla ifade edilebilmesine imkân tanımaktadır (Strangleman ve Warren, 2015: 74,76). Bu çalışmada, insan kaynakları yönetiminin ve örgütsel davranışın sinemaya yansımalarının incelenmesi ve bu disiplinler çerçevesinde anlamlı çıkarımlar yapmak amaçlanmaktadır. “İnsan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranışın sinemaya yansımaları nasıldır?” araştırmanın ana problemini oluşturmaktadır. Tüm bunlara bağlı olarak, çalışmada ilk olarak anlamlar ve temsiller odağında simgesel etkileşimcilik kuramına yer verilecektir. Yöntem kısmında bir nitel araştırma yaklaşımı olan örnek olay hakkında ifadeler yer alacaktır. Bulgular kısmında yapılan içerik analizi sunulurken örnek olaylardan elde edilen veriler temalarla ortaya konacaktır. Sonuç ve tartışma kısmıyla çalışmanın genel bir değerlendirmesi yapılarak sonraki çalışmalar için önerilerde bulunulacaktır.

## **2.Kuramsal Çerçeve**

İnsanların çalışmaya yükledikleri anlam, çok önceleri mağara duvarlarına çizilen resimlerde, avcı ve toplayıcı toplumların çalışma olarak kabul ettikleri tasvirlerde ortaya çıkmaktadır. Çalışma, geçmişten günümüze sanatsal temsillerde yer alarak içinde bulunulan dönemi tüm gerçekliğiyle yansıtmaktadır (Strangleman ve Warren, 2015: 74,76). Sanatsal temsiller, bir toplumun gerçeği anlamlandırması olarak kabul edildiğinde simgesel etkileşimcilik kuramının söylemleri kendine yer bulmaktadır.

Blumer, “Man and Society” adlı çalışmasında, simgesel etkileşimciliğin temel taşı bir topluluktaki insanların paylaştıkları “ortak simgeler ve anlayışlar takımı” olarak ifade etmektedir. Mead’a göre, içselleştirilmiş simgeler belli bir toplumun bütün bireyleri için aynı anlamı taşıması bakımından önemlidir. Gündelik hayatta, kadın-erkek, genç- yaşlı, işçi sınıfının farklı kesimleri belli bir toplum kümesini oluşturmaktadır. İnsanlar haberleri, bir filmdeki hikâyeyi ya da spor olaylarını çeşitli şekillerde yorumlayarak farklı anlamlar yüklemektedirler (Wallace ve Wolf, 2015: 268, 273, 285). İşte bu



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

çalışmada, sinemaya insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış disiplinleri açısından bakılarak çeşitli anlamlar yüklenmeye çalışılmaktadır.

### **3.Araştırmanın Yöntemi**

Yöntem belirlemede araştırmanın kendi doğasına uygun seçim yapılması önem arz etmektedir. Nitel araştırma, kuramsal temelleri sosyoloji ve felsefe disiplinlerine dayanması bakımından bu çalışmanın ruhuna uygun görünmektedir. Bir nitel araştırma yaklaşımı olarak örnek olay yöntemini çok farklı şekillerde tanımlamak mümkündür. Bu tanımlardan birine göre örnek olay çalışması yöntemi, bir ya da birden fazla olayın olguları tanımlamak ve açıklamak amacı çerçevesinde sistematik bir şekilde incelenmesidir. Yine bu örnek olay yöntemi, anlamlı bir şekilde kuramlardan faydalanmakta ve kuramlara katkı sağlamaktadır (Berg ve Lune, 2015: 354).

Veri toplama yöntemi olarak ikincil veriler tercih edilmiştir. Araştırma kapsamında, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış konularına ilişkin çıkarımlarda bulunulabilecek 4 film örnek olay olarak belirlenmiştir. Örnek olayların seçiminde, araştırmanın ana amacı dikkate alınmıştır. Elde edilen veriler içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. İçerik analizi, verilerin sistematik bir şekilde incelenmesi ve yorumlanmasıyla anlamları temalar olarak tespit etme sürecidir. Bu kapsamda belirlenen örnek olaylar temalar halinde sunulmuştur (Berg ve Lune, 2015: 380).

### **4.Bulgular**

Çalışmanın bulgular kısmında yapılan içerik analizine yer verilerek örnek olaylar sunulacaktır.

#### **Örnek Olay 1: Şeytan Marka Giyer Filmi**

“Doğru adayı doğru pozisyona yerleştirme” konusu özellikle insan kaynakları yönetimi için önemli bir stratejidir. Yine kişiye uygun iş, kişi-örgüt uyumu gibi psikolojik ve sosyolojik unsurlar performans, verimlilik gibi kavramların çok ön planda olmasına da bağlı olarak daha soyut kavramlar olarak düşünülmektedir. İşte, “Şeytan Marka Giyer”





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

filmi, örgüt kültürü ve çalışan uyumu temalarını dönemin çalışma ilişkilerini de yansıtacak şekilde sunmaktadır.

Gazetecilik mezunu Andrea'nın, Runway dergisinin baş editörü Miranda Priestly'nin asistanı olmak için iş başvurusu yapmasıyla başlayan hikâye, örgüt kültürüne uyumlu olmadığı gerçeğini fark etmesiyle devam etmektedir (Cebula ve Comer, 2007).

**Tablo 1: Şeytan Marka Giyer Filmine İlişkin İçerik Analizi**

| Filmdeki Sahneler                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Tema           |                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------------------------------------------------------------|
| Runway dergisinin baş editörü Miranda Priestly'nin asistanı olmak için iş başvurusu yapan Andrea, modadan bir hayli uzak görünmektedir. Mülakatı yapan baş editör: “Ben temiz, atletik, güler yüzlü birini istemiştin. Oysa bana yorgun, hımbıl ve asık suratlı birini göndermiş” diyerek asistanı azarlar. Aday “Siz haklısınız, buraya göre biri değilim, narin biri değilim, göz alıcı değilim, modadan pek anlamam ama zeki biriyim, çok çalışkan biriyim” sözleriyle etkili bir konuşma yapar ve işe alınır. Pozisyon, “milyonlarca kız | Erotik sermaye | İşe alımda erotik sermayenin önemli bir rol oynadığı görülmektedir. |



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

|                                                                                                                                                                                                                         |                     |                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| o iş için birbirini öldürür”<br>şeklinde<br>nitelendirilmektedir.                                                                                                                                                       |                     |                                                                                                               |
| Andrea, patronundan<br>bahseder: “O mutsuz biri.<br>Etrafındakilerse sadece<br>mutsuz değil intihara<br>meyilliler. Ve o taktakçılar<br>ona tapıyor.”                                                                   | Örgütsel Fanatıklık |                                                                                                               |
| “Benden nefret ediyor.<br>Ben başka ne yapabilirim<br>gerçekten bilmiyorum. Bir<br>şeyi doğru yaptığımda<br>bunu görmüyor bile<br>teşekkür etmiyor. Ama ne<br>zaman yanlış bir şey<br>yapsam acımasızca<br>saldırıyor.” | Zehirli liderlik    | Çalışma hayatında, bir<br>kişiye olan aşırı sevgi ve<br>bağlılık zamanla tehlikeli<br>bir boyuta taşınabilir. |

Kaynak: David Frankel, “The Devil Wears Prada”, 2006.

### Değerlendirme

Çalışma hayatında dördüncü sermaye olarak ifade edilen “erotik sermaye” toplum tarafından algılanan estetik, görsel, fiziksel, sosyal çekiciliğin birleşimi olarak görülmektedir (Man, 2017: 49). Erotik sermaye kuramını ortaya koyan Hakim (2010)’ a göre, bu sermayenin altı unsuru bulunmaktadır. Güzelliğin tanımının ne olduğuyla ilgili bölgesel olarak farklılıklar olsa da güzellik, erotik sermayenin ilk unsurunu oluşturmaktadır. Güzellik unsuru evrensel olarak değer belirleyicidir. Bir diğer unsur kişinin sosyal sunumudur. Giyim tarzı, makyaj, kullanılan parfüm, takılar, saç tarzı insanların sosyal hayattaki statülerinin belirleyicileridir. Erotik sermaye, çalışma hayatında “doğru adayı doğru pozisyona yerleştirme” noktasında anahtar rol oynamaktadır. Örnek olaydaki “Siz haklısınız, buraya göre biri değilim, narin biri



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

değilim, göz alıcı değilim, modadan pek anlamam” ifadesi bunun önemli bir göstergesidir.

Çalışma hayatında “tapmak” elbette pek çok anlamı içinde barındırmaktadır. Örgütsel davranış söylemleri çerçevesinde, kavramın fanatiklik kavramıyla aynı anlama gelmese de benzeştiğini söylemek mümkündür. Örgütsel fanatiklik, bir kişi, kurum veya fikre ilişkin aşırı sevgi ve sempati ile bağlılık olarak ifade edilmektedir. Bağlı oldukları kişi ya da kuruma karşı eleştiriye tahammül edemeyen fanatik bir davranış ortaya çıkmaktadır (Koçel, 2015: 537). Örnek olayda, çalışanların yöneticilerine karşı örgütsel fanatiklik davranışı sergilediği görülmektedir. Yine bu davranışı gösterenlerin intihara meyilli olabileceği ifade edilebilir.

Ayın aydınlık ve karanlık yüzü gibi örgütlerde liderlerin de değişik yüzleri bulunmaktadır. Zehirli liderlik, çalışanların motivasyonlarını düşürerek verimliliği azaltan yıkıcı bir liderlik türüdür (Schmidt, 2008: 3). Örnek olayda, çalışana özellikle olumsuz geri bildirim verildiği ve bu durumun da çalışanı çaresiz bıraktığı görülmektedir. Tüm bunlardan hareketle, zehirli liderlik ve olumsuz geri bildirim davranışı arasında bir ilişki olduğu söylenebilmektedir.

### Örnek Olay 2: Stajyer Filmi

“Sevgi ve iş, iş ve sevgi... Söylenebilecek başka bir şey yok” Freud’un bu sözüyle başlayan “Stajyer” filmi, örgütsel sadakat/bağlılığı, örgütsel tutkunluğu yansıtan ve yeni örgüt yapısıyla yatay yapılanmayı bizlere sunan bir film olarak karşımıza çıkmaktadır.

Başarılı bir şirket olan “About The Fit” adlı moda sitesinin sahibi olan “Jules Ostin” danışmanlarından birinin tavsiyesi ile yeni bir sosyal yardım programı başlatarak kıdemli stajyer alımı başlatır. Kıdemli stajyerlerden biri olan 70 yaşındaki “Ben Whittaker” ise bu programa başlayan şanslı adaylardan biri olarak karşımıza çıkan hikâyenin ana karakteridir. Ben, direkt şirketin kurucusu Jules ile bir arada çalışma şansı bulmuştur. Başta kıdemli stajyer olayına pek sıcak bakmayan Jules, zamanla herkesin gözdesi olan Ben’in uyumuna, istekliliğine ve sadakatine gözlerini kapayamayıp Ben ile iyi bir ilişki kurarak çalışmaya devam etmektedir.

**Tablo 2: Stajyer Filmine İlişkin İçerik Analizi**

| Filmdeki Sahneler | Tema |  |
|-------------------|------|--|
|-------------------|------|--|



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                     |                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| <p>“About the Fit” isimli moda sitesinin kurucusu Jules’un şirketi; hiç bir çalışanın özel odasının olmadığı, herkesin tek bir katta sıfır hiyerarşi ile çalıştığı, ofisin kurucusunun bisikleti ile ofisin içinde rahatça dolaştığı, şirket için güzel gelişmeler olduğunda kırmızı bir çan ile bunun duyurulduğu bir yerdir. Yine alkışlar içerisinde başarıların kutlandığı, çalışanları kendilerini yorgun hissettiklerinde dinlenmek için masaj odasında rahatlayabildikleri, klasik çalışma şartlarına olmayan ve görece esnek çalışma saatleri olan, işe alımda çeşitli kişilerin sohbet ortamında eğlenceli bir şekilde gerçekleştirdiği sohbet tadında mülakatlar yapan yenilikçi özelliklere sahiptir.</p> | İnovasyon           | İş dizaynındaki esneklik çalışanlara daha iyi koşulları vaat etmektedir. |
| <p>Jules işine aşık hayallerinin peşinden koşan, işiyle fazlasıyla ilgili; giysilerin nasıl katlanıp koyulması gerektiğinden, müşterilerin şikayet telefonlarına cevap vererek çözümler bulmaya çalışan kısacası sitenin kurulumuna, ürünlerin üretimden tedarikine ve müşteri ilişkilerine kadar tüm ayrıntılarla ilgilenen bir şirket sahibidir. Ben şirketin kurucundan bahsederken: “Tam bir sert çocuk, internet sansasyonu yaratmasının nedeni de bu erkek egemen teknoloji dünyasında başarılı biri” şeklinde yorum yapar. Jules'un kendisine ise şöyle söyler, "Seni izledim, hiç kimse şirketine</p>                                                                                                        | Örgütsel Adanmışlık |                                                                          |



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                             |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|--|
| senin gösterdiğin gibi bağlılık göstermez; şirketin sana senin de şirkete ihtiyacın var daha deneyimli biri işlerin başına geçebilir; ama senin bildiğini asla bilmez".                                                                                                                                                                                                                 |                             |  |
| Bu filmde çalışanların birbirleriyle ve çalışanların şirketin sahibi ile olan uyumu da dikkat çekmektedir. İşveren-işçi ilişkisi oldukça iyi ve kararların alınmasında dikey bir hiyerarşik mekanizma yerine işbirlikçi anlayış göze çarpmaktadır. Toplantılarda tüm çalışanlar söz sahibi ve siteyle ilgili gelişmelerde, iyileştirmelerde tüm ekip istekli bir şekilde çalışmaktadır. | Ekip-Takım<br>Organizasyonu |  |

Kaynak: [Nancy Meyers](#) "The Intern", 2015.

### Değerlendirme

İşletmeler açısından inovasyon kavramı; işletmenin piyasaya yeni sunduğu veya önemli ölçüde geliştirilmiş ürün (mal ve hizmet) ya da yöntemi rakiplerine üstünlük sağlamak amacıyla pazara sunmasıdır (Porter, 1990: 73-93). İnovasyon çeşitlerinden, deneyim inovasyonu firmanın benimsediği yaklaşımdır. Buna göre; şirket müşterilere sıradan olmayan, "daha önce uygulanmamış ancak uygulandığında müşterileri şaşkın bir hayranlık içinde bırakacak yeni deneyimler yaşatmak amacıyla işletmenin ürünlerini, ürünlerini sunuş şeklini farklılaştırarak rekabet üstünlüğü sağlayan" bir yaklaşım benimsemiştir (Kastan, 2016: 50). Jules'un söylemleri de bu yaklaşımı göstermektedir. Jules bir şeyin farkındadır; her kadın eline kahvesini alıp alışveriş yapmaya bayılır, onlara aldıkları ürünün kendilerine uygun olacağı garantisini vererek bir farklılık yaratmış ve sektörde büyük firmaların da dikkatini çekmeyi başarmıştır.

Örgütsel adanmışlığa bakıldığında, adanmışlık bir kişinin bütün çabasını ve gücünü belli bir hedefe yöneltmesi ve o hedef için çalışması anlamına gelmektedir (Koçel, 2015: 534). Burada Jules'in şirketi hedeflerine taşımak için 2 yıldır düzenli uyku uyumadan çalıştığı görülmektedir. Aynı zamanda Jules'un örgüte tutkunluğu göze



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

çarpmaktadır. Tüm becerisini, enerjisini, bilgisini şirketin hedeflerine ulaşması için harcamakta örgütün başarısını ön planda tutmaktadır.

Aynı zamanda bu filmde çalışanların birbirleri ile olan ilişkileri de göze çarpmaktadır. Bireyci değil toplulukçu bir yapılanma olmasıyla birlikte düşük güç mesafesi patron işçi ilişkisi yerine kendini takım çalışmasına bırakmış, altüst ilişkisi olmadan doğrudan şirketin kurucusuna ulaşılması ve Jules'un çalışanlardan kendini soyutlamadan işin içerisinde olması birçok problemin direkt çözümünü sağlamıştır. Şirketin toplantılarında tüm çalışanlar söz sahibi olmakta ve çözümcü politikalar izlenmekte bu durum sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktadır.

### Örnek Olay 3: Akıllı Havada Filmi

“İşten Ayrılma Mülakatı” kendi isteği ile istifa eden ya da işveren tarafından işten çıkartılan çalışan ile işverenin görevlendirdiği bir yetkilinin görüşmesidir. Ryan, işsizlik ve kriz durumlarında işten çıkartılacak olan kişilere neler yapması gerektiğini ve onları nasıl bir hayatın beklediği konusunda bilgilendirme yapıyor. Akıllı havada filmi, işten ayrılma mülakatlarının yüz yüze mi yoksa ekran arkasında mı yapılması gerektiğini konu alınmıştır. Sanal ortamda başlayan çıkış mülakatları sonucunda tatsız olayların yaşanması eski sisteme geçişi gerektirmektedir.

**Tablo 3: Akıllı Havada Filmine İlişkin İçerik Analizi**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                   |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--|
| Filmde işveren işten çıkarma mülakatlarının ekonomik nedenlerden dolayı online olarak başlamasını ister. Sonrasında Natalie işe başlar ve sistem başarılı görünmektedir. Artık işten çıkarmaların bu şekilde olmasına karar verilir ve artık işten çıkarmalar merkezden yapılacak ve maliyet azalacaktır. | Dijital İK        |  |
| Ryan ofisinde otururken işveren geliyor ve işten çıkartılanlardan bir kişinin intihar ettiğini söylüyor. Ana merkez derhal online çıkartmaları durdurduğunu ve eski sisteme                                                                                                                               | Yüz yüze iletişim |  |



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

|                                                                                         |  |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| döndüklerini bildiriyor. Ryan'ın yola çıkması için hazırlanması gerektiğini bildiriyor. |  |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|--|--|

Kaynak: Jason Reitman, "Up in The Air", 2009.

### Değerlendirme

Dijital İnsan Kaynakları Yönetimi literatürde E-İK veya E-İKY olarak ifade edilir. İnsan Kaynakları fonksiyonlarının web tabanlı bilgisayarlardan sağlanmasına elektronik insan kaynakları yönetimi denir (Doğan, 2011). Örnek olayda işveren işten çıkarma mülakatlarının ekonomik nedenlerden dolayı online olarak başlamasını ister. Sonrasında Natalie işe başlar ve sistem başarılı görünmektedir. Artık işten çıkarmaların bu şekilde olmasına karar verilir ve artık işten çıkarmalar merkezden yapılacak ve maliyet azalacaktır.

Yüz yüze görüşme çok güçlü bir iletişim yöntemidir. Yüz yüze görüşmede bilgi birçok kaynakla karşı tarafa iletilir. Örneğin jestler, mimikler, kelimeler, ses tonu gibi. Bir konuda sessiz de kalsanız karşı taraf sizin ne düşündüğünüzü anlayabilecektir. İletişim kanallarının bilgi zenginliği değerlendirmelerinde yüz yüze görüşmeler yüksek kanal zenginliğinde ilk sıralamayı almıştır. (Robbins ve Judge, 2017: 358) Örnek olayda Ryan ofisinde otururken işveren geliyor ve işten çıkartılanlardan bir kişinin intihar ettiğini söylüyor. Ana merkez derhal online çıkartmaları durdurduğunu ve eski sisteme döndüklerini bildiriyor. Ryan'ın yola çıkması için hazırlanması gerektiğini bildiriyor. İşten çıkış mülakatı gibi önemli bir konuda yüksek kanal zenginliği olan yüz yüze görüşmenin daha sağlıklı olacağı görülüyor.

### Örnek Olay 4: Bowling Filmi

Filmde kadın doğum bölümü kar etmediğinden hastane yönetimi tarafından kapatılmak istenmektedir. İşe yeni başlayan insan kaynakları müdürü de bu zorlu süreçle baş etmeye çalışmaktadır ve bu süreçte çalışanlarla olan ilişkileri filmin ana temasını oluşturmaktadır. Filmde çalışanların bowling turnuvası yapması ve İK müdürünün de bu turnuvaya dâhil olması ile çalışanlarla ilişkileri gelişmiş ve işe alınma sebebi olan kadın doğum bölümünün kapatılması yerine çalışanların yanında yer alarak bu bölümün kapatılmasına karşı mücadeleye destek olmuştur.

**Tablo 4: Bowling Filmine İlişkin İçerik Analizi**





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

| Filmdeki Sahneler                                                                                                                                                                                                                                           | Tema               |                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Doktorun İK müdürü ile diyalogu: “Sen bizim açımızdan bakıyor musun? Bizler büyük atışta devrilecek kuklalar gibiyiz. Oradan oraya sürüklenen piyonlarız.”                                                                                                  | Eleştirel İKY      | Çalışanların araç olarak görülmesi<br><br>Liderin aşırı bencil davranarak çalışanlara kötü muamele etmesi iş tatminsizliği, moral bozukluğu ve elverişsiz çalışma ortamına neden olmaktadır. |
| İK müdürünün yönetici ile diyalogu: “Doktorlara ve hemşirelere gerekli saygıyı göstermiyorsunuz. Personele son derece kötü davranıyorsunuz. Size en çok ihtiyaçları duydukları anda korkakça kaçıp tatile çıkıyorsunuz. Siz bu hastaneyi hak etmiyorsunuz.” | Otokratik Liderlik |                                                                                                                                                                                              |

Kaynak: Marie-Castille Mention Schaar, “Bowling”, 2012.

### Değerlendirme

İnsan kaynakları yönetimine eleştirel yaklaşımın temel söylemleri özellikle çalışanların bir “araç” olarak görülmesine odaklanmaktadır (Gill, 2007). Örnek olayda çalışanın kendisini “piyona” benzetmesi bunun bir göstergesidir.

Otokratik liderlik, kararların yalnızca yönetici tarafından alındığı, yöneticinin otoritesinin mevkisinden kaynaklandığı, görev ve sonuç odaklı liderlik türüdür (Çoroğlu, 2003: 27). Bu tür liderlikte tüm yetki liderde toplanmıştır ve örgütün amaçlarının ve politikalarının belirlenmesinde astlar herhangi bir yetkiye sahip değildir (Newstrom ve Davis, 1993: 227). Otokratik liderler, saldırgan ve baskıcı olmakla birlikte çalışanlar liderden gelen kesin bir emir olmadan hareket etmezler. Bu tür liderlikte emirleri liderler verir ve çalışanlar da bu emirlere uyarlar. Otokratik liderlik



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

türünde korku, tehdit ve ceza sistemi uygulanmaktadır (Şimşek vd., 1998: 141). Filmde, hastane müdürünün çalışanlara kötü muamele etmesi iş tatminsizliği, moral bozukluğu ve elverişsiz çalışma ortamına neden olmaktadır. Liderin bu davranışlarının ise hastanenin başarısız olmasında rol oynadığı düşünülmektedir.

### 5.Sonuç ve Tartışma

Örgütlerin karanlık ve aydınlık yüzü, kişilerin durumlara yükledikleri anlamları ifade etmektedir. Şeylerin anlamı, insanın diğer insanlarla oluşturduğu toplumsal etkileşimin bir sonucudur (Wallace ve Wolf, 2015). İnsan kaynakları yönetiminin ve örgütsel davranışın sinemaya yansımalarının incelendiği bu çalışmada, örgütlerin karanlık ve aydınlık yüzünün bireylerin şeylere yükledikleri anlamlara göre değiştiği ortaya çıkmaktadır. Örnek olay çalışması yöntemiyle incelenen filmler, dönemin çalışma hayatı gerçeklerini de yansıtmaktadır. Şeytan Marka Giyer örnek olayında, “doğru adayı doğru pozisyona yerleştirme” konusu ön plana çıkmaktadır. Çalışma hayatında artık yeni sermaye çeşitlerinden de bahsetmek mümkün görünmektedir. Erotik sermaye, bir işe alım kriteri olarak kendine yer bulmaktadır. Araştırmanın bir diğer sonucu ise, yenilikçi iş dizaynının çalışanların motivasyonlarını olumlu etkilemesidir. Ancak her yenilikçi uygulamalar için aynı şey söylenememektedir. Dijital İK’nın meydana getirdiği dönüşüm örgütsel davranışı da etkileyerek, şekillendirmektedir. Özellikle dijital araçların kullanılmasıyla birlikte yüz yüze iletişimin azalması örgütsel bağlılığı da zayıflatarak işten çıkarma gibi önemli konularda çalışanları intihara bile sürükleyebilmektedir. Maliyet avantajı elde etme amacıyla yaşanan bu dönüşüm, çalışanların duygularını bir anlam da hesaba katmamaktadır. Maliyetle ilgili konularda ilk akla gelen çalışanların işten çıkarılması uygulamasıdır. Sonraki çalışmalar için karşılaştırmalı analizler önerilmektedir.

### Kaynakça

Berg, B. L., & Lune, H. (2015). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. (H. Aydın, Çev. Ed.) Konya: Eğitim Kitapevi.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Cebula, R. & Comer, D. R. (2007). Career success at what cost? Work vs. personal life in the devil wears prada. *Regional Labor Review*, 10(1). 40-41.
- Çoroğlu, Ç. (2003). *İş dünyasında geleceğin yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Doğan, A. (2011). Elektronik insan kaynakları yönetimi ve fonksiyonları. *İnternet Uygulamaları ve Yönetimi Dergisi*, 2, 51-80.
- Gill, C. 2007. A review of the critical perspective on human resource management. *MBS Working Paper*, 1-12.
- Hakim, C. (2010). Erotic capital. *European Sociological Review*, 26(5). 499-518.
- Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, 73- 93.
- Robbins, P. V., & Judge, T. (2017). *Örgütsel davranış*. (İ. Erdem, Çev. Ed.) Nobel Yayınları.
- Kastan, C. (2016). *İşletmelerde rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik inovasyon stratejileri ve ürün inovasyonu modelleri: İstanbul ayakkabı endüstrisinde bir araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Koçel, T. (2015). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta yayınları.
- Newstrom, J. W., & Davis, K. (1993). *Organizational behavior (human behavior at work)*. 9. ed., New York: McGraw-Hill.
- Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Maryland Üniversitesi.
- Strangleman, T., & Warren, T. 2015. *Çalışma ve toplum: Sosyolojik yaklaşımlar, temalar ve yöntemler*. (F. Man, Çev.) Ankara: Nobel Yayınları.
- Şimşek, S., Akgemci, T., & Çelik, A. (1998). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Wallance, R. A., & Wolf, A. (2015). *Çağdaş sosyoloji kuramları*. (Leyla Elburuz & M. Rami Ayas, Çev.) Doğu Batı Yayınları.



**6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**



## BİREYSEL PERFORMANSTA BİLİŞSEL VE DUYGUSAL SÜREÇLER: AKIŞ DENEYİMİ VE İŞ TATMİNİ

**Dr. Öğr. Üyesi Murat GÜLER**

*Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, murat\_gulern@ohu.edu.tr*

**Doç. Dr. Fatih ÇETİN**

*Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, fcetin@ohu.edu.tr*

**Prof. Dr. H. Nejat BASIM**

*Başkent Üniversitesi, nbasim@baskent.edu.tr*

### Özet

Bu çalışmada bilişsel ve duygusal bileşenleriyle iş akış deneyiminin ve iş tatmininin bireysel performans üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırma 353 akademisyenden sanal ortamda hazırlanan anket yöntemiyle toplanan veriler üzerinden yürütülmüştür. Çalışma sonucunda elde edilen temel bulgular iş akış deneyiminin duygusal bileşeni olarak işten haz alma ve içsel motivasyon alt boyutlarının iş tatminiyle; akışın diğer bilişsel alt boyutu olan kendini işe vermenin ise doğrudan bireysel performans üzerinde etkilerinin olduğunu göstermiştir. Sonuçlar bireysel performansta bilişsel süreçlerin, iş tatmininde duygusal süreçlerin daha etkili olabileceğine işaret etmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** *Bireysel performans, Akış Deneyimi, İş Tatmini*

### 1. Giriş

Çalışanlardan beklenen olumlu iş davranışlarının ilk sıralarında yer alan bireysel iş performansının öncüllerini ve bunlarla ilişkilerini anlamak örgütsel davranış disiplininin temel konularından biridir. Çalışanların performansını motive olmalarına ve işten tatmin olmalarına bağlayan İş Özellikleri Kuramı (Hackman ve Oldham, 1976), iş zenginleştirme ve iş genişletme uygulamalarına konu olan iş ortamının temel özelliklerinin, belirli duygusal durumların hissedilmesine yol açması yoluyla arzu edilen tutum ve davranışlara neden olduğunu öne sürmektedir (Bilgiç, 1998). Burada söz konusu olan durum çalışan için dışsal sayılabilecek iş ortamının nesnel özelliklerinin içsel motivasyona ve olumlu duygusal durumlara yol açmasıyla iş performansını etkilemesidir.



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

Ancak iş özellikleri kuramında ifade edilen içsel motivasyon ve iş tatmini işin tamamlanması sonrasında ortaya çıkan olumlu bir duygusal durumu ifade etmektedir (Locke, 1976: 1342). Bu sonuç odaklı bakış açısına karşı alternatif süreç odaklı bir bakış açısı bilinçli bir adanmışlık sürecini ifade eden akış (flow; Csikszentmihalyi, 1975) deneyiminden hareketle Bakker'ın (2008) öne sürdüğü iş akışı deneyimidir (workflow). Süreç odaklı bu bakış açısı içsel motivasyonun temel kaynağının, bilinçli biçimde odaklanılan iş sürecinin kendisinden geldiğini öne sürmektedir. Akış deneyiminin gerçekleşmesi iş ortamının bazı özelliklerinin bulunmasını gerektirmekle beraber kişisel, sübjektif ve bilişsel yönü öne çıkmaktadır. İş özellikleri modeli ve akış deneyimi birbiriyle örtüşen ve farklılaşan yönleriyle birlikte değerlendirildiğinde, sonuç odaklı ve duygusal bir durum olan iş tatminin mi yoksa sürece odaklı bilişsel bir durum olan akış deneyiminin mi bireysel performansta daha etkili olduğu sorusu karşımıza çıkmaktadır.

Mevcut çalışmada bu sorunsaldan hareketle, bireysel performansta duygusal ve bilişsel süreçlerden hangisinin daha etkili olduğunun ortaya çıkarılması amacıyla akış deneyiminin alt boyutlarının (Kendini işe verme, İşten haz alma ve İçsel motivasyon) iş tatmini ve iş performansına olan etkilerini araştırılmaktadır. Bu amaçla bireysel performanslarının yaşadıkları akış deneyimiyle ilişkili olduğu değerlendirilen akademisyenlerden oluşan bir örneklem seçilmiştir.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

İş Özellikleri Kuramına göre işin gerektirdiği beceri çeşitliliği, görev kimliği, görevin anlamlılığı, özerkliği ve işin sonucuyla ilgili geri bildirim alma düzeyleri çalışan için işin anlamlılığını, sorumluluk duygusunu ve performansa ilişkin bilgi sahibi olmayı sağlayarak iş motivasyonu ve iş tatmin düzeyini etkilemektedir. Bu süreçte önemli bir mekanizma çalışanın gelişme ihtiyacının gücüdür (Hackman ve Oldham, 1976). Diğer taraftan gelişme ihtiyacının düzenleyici etkisinin iş özellikleri ve psikolojik durumlar arasındaki ilişkide mi yoksa psikolojik durumlarla iş tatmini ve motivasyon gibi istenen iş tutum ve davranışlarıyla arasındaki ilişkide mi rolünün olduğu kuramsal ve görgül olarak açıklık kazanmamış bir konu olarak görülmektedir (Bilgiç, 2008: 73).



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

İş davranışlarından ziyade genel insan davranışlarına ve iyi oluşa odaklı akış konseptinin son yıllara kadar iş özellikleri kuramından ayrı biçimde ele alındığı ve sınırlı sayıdaki çalışmada (Maeran & Cangiano, 2013) kısmi yönleriyle ilişkilerinin incelendiği görülmektedir. İş yerinde akış diğer bir deyişle optimal deneyim yaşanması, motive edici iş özellikleriyle ve iş performansı ile ilişkili bulunmaktadır (Demeruti 2006). Akış deneyimi, insanların o anda ilgilendikleri bir faaliyete tamamen konsantre olduklarında, başka her şeyin önemini kaybettiği, bilinçli bir müdahaleye gerek duymadan faaliyetin tüm kontrolünü kendilerinde hissettikleri ve kendileri ve çevreleri arasındaki farkı unuttukları bilişsel bir durumu ifade etmektedir. Bu durum bireyin kabiliyetlerinin ve çevrenin taleplerinin üst düzeydeki karşılıklı uyumu durumunda ortaya çıkan en üst seviyede bir denge durumudur. Aksi hallerde akış yerine, taleplerin yüksek olduğu durumda kaygı ve endişe, yeteneklerin yüksek olduğu durumda sıkılma hissedilmesi söz konusu olabilmektedir (Csikszentmihalyi, 1975, 1990).

İş Talepleri ve Kaynakları (İTK) modeli (Demeruti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001) olumsuz tarafta iş stresini ve tükenmişliğini açıklarken olumlu tarafta işe tutulmayı (Schaufeli & Bakker, 2004) ve iş yerinde akış deneyimini açıklayan bir içeriğe sahiptir (Habe ve Tement, 2016; Maeran & Cangiano, 2013). İş özellikleri modelinin yetenek çeşitliliği, görev kimliği kavramları akış deneyiminde talepler ve yetenekler dengesi, en üst seviyede bir denge durumuyla örtüşmektedir ve İTK modelindeki iş talepleri ve kaynakları dengesini ifade etmektedir. İş özellikleri modelindeki özerklik ve serbestlik akış deneyiminin faaliyet üzerindeki kontrol hissiyle, açık geri bildirim verilmesi de benzer biçimde, işin sonucuna yönelik kısa sürede doğrudan geri bildirim alma, hedeflerin açık ve net olmasıyla örtüşen kavramlardır. İşin nesnel özellikleri konusunda iş özellikleri modelinin ve akış deneyiminin unsurlarının benzeştiği dikkat çekmektedir. Akış deneyiminin özellikle yapılan faaliyetin sürecine yönelik, yüksek konsantrasyon durumu, zamanın anlamının değişmesi ve bireyin çevreyle bütünleşmesi gibi iş özelliklilerinden farklılaşan subjektif ve bilişsel yönlerinin iş tatminin performans üzerinde açıkladığı varyanstan farklı biçimde performansı etkileyeceği düşünülmektedir.

İş özellikleri teorisinin iş odaklı objektif yaklaşımı ile bu teorisin kapsamadığı yönleriyle akış deneyiminin bireyin içsel süreçlerine odaklı subjektif yaklaşımının birlikte ele alınması, iş tutum ve davranışlarının daha kapsamlı bir biçimde





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

açıklanmasına katkı sağlayabileceği değerlendirilmektedir. Sınırlı sayıdaki araştırma bulguları (Maeran & Cangiano, 2013) bu yönde olumlu ipuçları sunmaktadır. Bu çalışmada akış deneyiminin unsurlarından bir kısmının iş özellikleri modelinin unsurlarıyla örtüştüğü ve iş tatminiyle belirli düzeyde ilişkili olacağı, ancak farklı yönleriyle iş tatmininden bağımsız olarak iş performansı üzerinde etkili olacağı öngörüsüne dayanarak aşağıdaki araştırma sorusuna cevap aranacaktır.

*Araştırma sorusu: Akış deneyiminin alt boyutları (Kendini işe verme, İşten haz alma ve İçsel motivasyon) iş tatmini ve iş performansına olan etkileri açısından farklılaşır mı?*

### 3. Araştırmanın Yöntemi

#### 3.1. Katılımcılar

Araştırma için sanal ortamda hazırlanan anket soruları, verilerin gizliliği ve gönüllülük kriterleri esas alınarak, çeşitli üniversitelerde görevli toplam 420 akademisyene elektronik posta ile yollanmıştır. Analiz için kullanılacak anketler ayıklandıktan sonra araştırmanın örneklemi 353 katılımcıdan oluşmuştur. Katılımcıların %42.7'si kadın, %72.5'i evli (%22.4'ü bekar, %3.6'sı boşanmış ve %1.4'ü dul), %43'ünün unvanı doktor öğretim üyesi (%9'u profesör, %24'ü doçent, %23.5 araştırma görevlisi) olup yaş ortalaması 41.4'tür (SS=11.24).

#### 3.2. Ölçüm araçları

**İş Akış Deneyimi Ölçeği.** İş Akış Deneyimi Ölçeği Bakker (2008) tarafından geliştirilmiş ve ulusal kültüre ikinci araştırmacı tarafından uyarlanmıştır (Çetin vd., 2016). Toplam 13 soru ve Kendini işe adama, İşten haz alma ve İçsel motivasyon olarak üç farklı alt boyut içeren 7'li Likert formatındaki (1= kesinlikle katılmıyorum, 7= tamamen katılıyorum) ölçeğin hesaplanan güvenilirlik ve geçerlilik istatistikleri Tablo-1 ve Tablo-2'de sunulmuştur.

**İş Tatmini Ölçeği.** İş Tatmin Ölçeği, Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilmiş, Judge vd. (1998) tarafından düzenlenmiş ve ulusal kültüre araştırmacılar tarafından çevrilerek uyarlanmıştır. Toplam 5 soru içeren ölçek 7'li Likert formatında (1= kesinlikle katılmıyorum, 7= tamamen katılıyorum) hazırlanmış ve hesaplanan güvenilirlik ve geçerlilik istatistikleri Tablo-1 ve Tablo-2'de sunulmuştur.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

**İş Performansı Ölçeği.** İş Performansı Ölçeği için Goodman ve Svyantek (1999) tarafından geliştirilen, görev ve bağlamsal performans ölçeğinin görev performansı sorularından akademisyenler için araştırmacılar tarafından uyarlanan 5 madde seçilmiştir. 5’li Likert biçiminde (1= Bana hiç benzemiyor, 5=Tamamen bana benziyor) hazırlanan maddeler şunlardır; “Verilen akademik görevleri layıkıyla yerine getirir”, “Her türlü akademik iş konusunda uzmandır”, “Akademik işlerle ilgili amaçları başarır”, “Akademik performans kriterlerini karşılar”, “Akademik işlerle ilgili son teslim tarihlerini kaçırmamak için plan yapar ve uygular”. Ölçeğin hesaplanan güvenilirlik ve geçerlilik istatistikleri Tablo-1 ve Tablo-2’de sunulmuştur.

### 3.3. Analiz yöntemi

Kesitsel toplanan verilerin analizleri için Microsoft Excel ve R programları kullanılmıştır (Fox, 2006). Verilerden elde edilen sonuçların normallik varsayımından etkilenmemesi için istatistikler Satorra–Bentler ayarlaması (Satorra ve Bentler, 1994) sonrasında elde edilen sonuçlarla raporlanmıştır. Öncelikle ölçüm araçlarının geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş, değişkenler arasındaki ilişkiler hesaplanmış ve araştırma sorusuna cevap bulabilmek için dört farklı yapısal eşitlik modeli kurulmuştur. Modellerin iyilik değerleri için Ki-kare serbestlik derecesi oranı ( $\chi^2/sd$ , iyi uyum için 3’ten küçük olmalı), Doğrulayıcı uyum indeksi (CFI, iyi uyum için .90’dan büyük olmalı), Tucker Lewis indeksi (TLI, iyi uyum için .90’dan büyük olmalı) ve Yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA, iyi uyum için .08’den küçük olmalı) istatistikleri kullanılmıştır (Hair vd., 2010)

### 4. Bulgular

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapısal geçerliliğine ilişkin istatistikler Tablo 1’de sunulmuştur. Buna göre tüm ölçeklerin ve ayrıca ölçeklerin birbiriyle olan yapısal ilişkilerinin test edildiği ölçüm modelinin elde edilen istatistik değerlerinin kabul edilebilir değerlerde olduğu görülmüştür.

**Tablo 1 Ölçeklerin Uyum İyiliği İstatistikleri**

| $\chi^2 (sd)$ | $\chi^2/sd$ | CFI | TLI | RMSEA |
|---------------|-------------|-----|-----|-------|
|---------------|-------------|-----|-----|-------|



|                                                                                                                                 |             |      |     |     |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|-----|-----|------|
| 1. Model (İş Akış Deneyimi Ölçeği; Birinci<br>seviye DFA; Üç alt boyut: Kendini işe<br>verme, İşten haz alma, İçsel motivasyon) | 91.01(62)   | 1.46 | .98 | .98 | .036 |
| 2. Model (İş Tatmini Ölçeği; Tek alt boyut)                                                                                     | 8.03(5)     | 1.60 | .98 | .97 | .079 |
| 3. Model (İş Performansı ölçeği; Tek alt<br>boyut)                                                                              | 11.43(5)    | 2.28 | .91 | .90 | .062 |
| 4. Model (Ölçüm Modeli; İşe kendini verme,<br>İşten haz alma, İçsel motivasyon, İş tatmini,<br>İş performansı)                  | 355.78(220) | 1.62 | .97 | .96 | .046 |

$\chi^2/sd$ = Ki-kare serbestlik derecesi oranı, CFI= Doğrulamalı uyum indeksi, TLI= Tucker Lewis indeksi, RMSEA= Yaklaşık hataların ortalama karekökü

Elde edilen geçerlilik analizi istatistikleri ile birlikte yapısal değişkenlere ilişkin ortalama, standart sapma, yapının açıkladığı ortalama varyans (AVE) değerleri, birleşik güvenilirlik (CR) değerleri, Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayıları ile değişkenler arasındaki ilişkiler Tablo 2 'de sunulmuştur. Buna göre geçerliliği ve güvenilirliği test edilen tüm değişkenler arasında .18 ile .79 arasında değişen aynı yönlü ilişkilerin olduğu görülmektedir. Her ne kadar değişkenler arasındaki yüksek ilişki ortak yöntem varyansı probleminin olasılığını artırsa da Podsakoff vd., (2012)'nin önerdiği ölçülmeyen gizil faktör model (unmeasured latent factor model) testi sonrasında tüm değişkenlerin faktör yüklerinin %1.5 ile %8.3 arasında değişen ortak varyans açıkladıkları ortaya çıkarılmıştır. Bu sonuçlar ortak yöntem varyansının elde edilen sonuçları fazla etkilemediğini göstermiştir.

**Tablo 2 Değişkenlerin betimleyici istatistikleri ve korelasyon katsayıları**

|                      | CR  | AVE | Ort. | ss   | (1)   | (2)   | (3)   | (4)   | (5) |
|----------------------|-----|-----|------|------|-------|-------|-------|-------|-----|
| 1. Kendini işe verme | .79 | .74 | 5.87 | 1.24 | (.93) |       |       |       |     |
| 2. İşten haz alma    | .81 | .77 | 6.50 | 1.10 | .48** | (.93) |       |       |     |
| 3. İçsel motivasyon  | .72 | .51 | 5.70 | 1.14 | .44** | .73** | (.80) |       |     |
| 4. İş tatmini        | .86 | .61 | 5.90 | 1.12 | .42** | .79** | .74** | (.90) |     |



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

5. İş performansı .80 .51 4.10 0.49 .35\*\* .18\*\* .22\*\* .23\*\* (.77)

\*\*p < .001, n = 353, Cronbach alfa güvenilirlik değerleri parantez içinde verilmiştir, CR= Birleşik güvenilirlik, AVE= Ortalama açıklanan varyans.

Araştırma sorununa cevap bulabilmek için çalışmada dört farklı yapısal eşitlik modeli kurulmuştur (Tablo 3). Birinci modelde iş tatmininde hangi iş akış deneyimi alt boyutunun etkili olduğu; ikinci ve üçüncü modellerde iş performansında iş akış deneyimi alt boyutlarının ve iş tatminin bağımsız etkilerinin neler olduğu; son modelde ise iş performansında tüm değişkenlerin birlikte etkileri araştırılmıştır. Sonuçta birinci modelde, iş tatminini işten haz alma ( $\beta = .48$ ,  $p < .01$ ) ve içsel motivasyonun ( $\beta = .48$ ,  $p < .01$ ) aynı yönlü olarak etkilediği, kendini işine verme alt boyutunun ise bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. İkinci modelde iş performansında yalnızca kendini işine verme alt boyutunun ( $\beta = .43$ ,  $p < .01$ ) aynı yönlü etkisinin olduğu, diğer alt boyutların anlamlı etkilerinin olmadığı ortaya çıkmıştır. İş tatminin iş performansına olan etkisinin araştırıldığı üçüncü modelde ise düşük ancak aynı yönlü anlamlı bir etki bulunmuştur ( $\beta = .10$ ,  $p < .01$ ). Son olarak dördüncü modelde ise iş performansını yalnızca kendini işe verme alt boyutunun açıkladığı diğer değişkenlerin anlamlı etkilerinin olmadığı görülmüştür ( $\beta = .427$ ,  $p < .01$ ). Tüm bu sonuçlar iş tatmini ve iş performansının farklı açıklayıcıları olduğunu ortaya çıkarmıştır. İş tatminini daha çok duygusal süreçlerle ilişkili işten haz alma ve içsel motivasyon boyutlarının açıkladığı; iş performansını ise daha bilişsel süreçler içeren yalnızca kendini işe verme boyutunun açıkladığı; ayrıca iş tatmini ile iş performansının ise bu süreçte birbirinden ayrıştığı belirlenmiştir.

**Tablo 3 YEM Modelleri**

| Bağımsız değişkenler | Bağımlı değişken |                |         |         |
|----------------------|------------------|----------------|---------|---------|
|                      | İş tatmini       | İş performansı |         |         |
|                      | Model 1          | Model 2        | Model 3 | Model 4 |
| Kendini işe verme    | -.042            | .430**         |         | .427**  |
| İşten haz alma       | .487**           | -.179          |         | -.253   |
| İçsel motivasyon     | .485**           | .201           |         | .120    |
| İş tatmini           |                  |                | .10**   | .15     |

|                |                                                                        |                                                                        |                                                                        |                                                                        |
|----------------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Uyum değerleri | $\chi^2/sd= 1.34$ ,<br>CFI=.98,<br>TLI=.98,<br>RMSEA=.038<br>$R^2=.17$ | $\chi^2/sd= 1.83$ ,<br>CFI=.96,<br>TLI=.96,<br>RMSEA=.061<br>$R^2=.21$ | $\chi^2/sd= 3.03$ ,<br>CFI=.93,<br>TLI=.91,<br>RMSEA=.080<br>$R^2=.06$ | $\chi^2/sd= 1.61$ ,<br>CFI=.97,<br>TLI=.96,<br>RMSEA=.046<br>$R^2=.22$ |
|----------------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|

\*\*p < .001

## 5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada akış deneyiminin alt boyutlarının iş tatminiyle birlikte bireysel performans üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Çalışma sonucunda elde edilen temel bulgular, iş akış deneyiminin duygusal bileşen içeren alt boyutları olan işten haz alma ve içsel motivasyonun iş tatminiyle ilişkili olduğu, iş akışının bilişsel alt boyutu olan kendini işe vermenin doğrudan performans üzerinde anlamlı etkisinin olduğu ve ayrıca bu etkileşimde iş tatmininin iş performansına bir etkisinin olmadığı ortaya çıkarılmıştır.

İş akış deneyiminin haz alma boyutu işin bireye ne kadar haz ve mutluluk verdiğine yönelik duygusal değerlendirmeyi yansıtmaktadır (Bakker, 2008) ve akış deneyiminin duygusal bir durumu gösteren iş tatminiyle örtüşen yönünü göstermektedir. İş sürecinden alınan hazzın, tatmin duygusuna yol açan iş özellikleriyle belirli ölçüde bağlantılı olabileceği, işin gerçekleştirme sürecinin ve başarıyla tamamlanması duygusunun mutluluk ve tatmin duygusuna yol açtığı düşünülmektedir.

Diğer yandan akış deneyimi içerisinde kendini işe verme sonuçtan ziyade sürece odaklanmayı ve iş faaliyeti boyunca yüksek konsantrasyonu ve ilgiyi gösteren bilişsel bir durumdur (Bakker, 2008) ve iş tatmininin duygusal bileşenlerinden ayrılmaktadır. Zamanın ve mekanın etkilerinden kendini soyutlayarak zihinsel yeteneklerin yürütülen faaliyete odaklanmasının ve yüksek konsantrasyon sağlanmasının işin daha başarılı olarak gerçekleştirilmesine yol açtığı anlaşılmaktadır. Bu bulgu akış deneyiminin kuramsal önermeleriyle (Csikszentmihalyi, 1975, 1990) tutarlı görülmektedir.

İçsel motivasyonun iş tatminiyle ilişkili bulunması akış deneyiminin içerdiği içsel motivasyonun kaynağının iş tatminiyle ilişkili iş motivasyonu kaynağıyla belirli



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

düzeyde örtüştüğünü, iş sürecinden haz almanın iş tatminini olumlu etkilediğini göstermektedir. Akış deneyimi sürecin kendisinin yaşanmasına yönelik süreç odaklı bir motivasyonla gerçekleşirken iş özelliklerinin yol açtığı düşünülen iş tatmini ve iş motivasyonu işin tamamlanmasına yöneliktir. Sonraki araştırmalarda bu iki motivasyon türü arasındaki ilişkinin ayrıntılı olarak incelenmesi, birbirleriyle benzeşen ve ayrışan yönlerinin daha iyi anlaşılmasını sağlayabileceği düşünülmektedir.

Çalışanların katılımını sağlayacak işin fiziksel özelliklerinden kaynaklanan ve işin sonucunda duyulacak tatmin duygusu yazında bildirilen sınırlı düzeyde (Bilgiç, 2008) bireysel performansı etkilemektedir. Ancak akış deneyimiyle birlikte değerlendirildiğinde iş tatmininin performans üzerindeki anlamlı etkisi kaybolmaktadır. Akış deneyimi performans üzerinde iş tatminin açıkladığı varyansı ve daha fazlasını açıklıyor görünmektedir. İş akış deneyiminin haz ve motivasyon bileşenleri iş tatminin duygusal bileşenleriyle ilişkiliyken, iş akış deneyiminin bilişsel bileşeni olan kendini işe verme, sürece odaklanma ve konsantrasyonun performans üzerinde iş tatmininden fazla bir varyansı açıkladığı anlaşılmaktadır. Bu durum, duygusal süreçlerin tatmin, haz gibi olumlu sonuçlara yol açabileceğini, ancak bu olumlu sonuçların her zaman performansla sonuçlanmayacağına işaret etmektedir. Buna karşın bilişsel süreçlerle işin sonucuna değil, işin yapıldığı sürece bilinçli biçimde odaklanmanın ise iş performansı üzerinde daha güçlü ve olumlu bir etki yaratabileceği görülmektedir. Ancak tüm elde edilen bulguların seçilen örneklem, tercih edilen anket yöntemi, kesitsel araştırma sınırlılıkları çerçevesinde değerlendirilmesi gerekmektedir.

### Kaynakça

- Bakker, A. B. (2008). The work-related flow inventory: Construction and initial validation of the WOLF. *Journal of Vocational Behaviour*, 72, 400-414.
- Bakker, A. B., Oerlemans, W., Demerouti, E., Slot, B. B., & Ali, D. K. (2011). Flow and performance: A study among talented Dutch soccer players. *Psychology of Sport and Exercise*, 12, 442-450.
- Bilgiç, R. (1998). İş Özellikleri Kuramı: Geniş Kapsamlı Gözden Geçirme, *Türk Psikoloji Yazıları*, 11 (22), 66-77.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35, 307-311.
- Csikszentmihalyi, M. (1975). *Beyond boredom and anxiety*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York, NY: Harper and Row.
- Çetin, F., Aşkun, D., Basım, H. N. (2016). *Çalışan motivasyonunda kültürel bir farklılık arayışı: Bireysel performansta temel psikolojik ihtiyaçlar ile akış*. Sözlü Sunum. IV. Örgütsel Davranış Kongresi. 4-5 Kasım 2016, Adana.
- Demerouti, E. (2006). Job characteristics, flow, and performance: The moderating role of conscientiousness. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11, 266-280.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Engeser, S., & Rheinberg, F. (2008). Flow, performance and moderators of challenge skill balance. *Motivation and Emotion*, 32, 158-172.
- Fox, J. (2006). Structural Equation Modeling with the SEM Package in R. *Structural Equation Modeling*, 13(3), 465-486.
- Goodman, S. A. & Svyantek, D. J. (1999) Person-organization fit and contextual performance: Do shared values matter. *Journal of Vocational Behavior* 55, 254-275.
- Habe, K. & Tement, S. (2016). Flow among higher education teachers: A job demands-resources perspective, *Horizons of Psychology*, 25, 29-37.
- Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1976). Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hair, J. F., William, C. B., Barry, J. B., Rolph, E. A. (2010). *Multivariate data analysis* (7th Edition). Upper-Saddle River, NJ: Pearson Education.





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., & Kluger, A. N. (1998). Dispositional Effects on Job and Life Satisfaction: The Role of Core Evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83, 17-34.
- Maeran, R. & Cangiano, F. (2013). Flow experience and job characteristics: Analyzing the role of flow in job satisfaction, *TPM*, 20(1), 13-26.
- Satorra, A., & Bentler, P. M. (1994). Corrections to test statistics and standard errors in covariance structure analysis. İçinde A. von Eye & C. C. Clogg (Eds.), *Latent variables analysis: Applications for developmental research* (pp. 399-419). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.



## X VE Y KUŞAKLARININ KARAR VERME STİLLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

**Onur SARIKAYA**

*onursarikaya1993@gmail.com*

**Doç.Dr. Nuray ATSAN**

*Akdeniz Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü, nurayatsan@gmail.com*

### Özet

Karar verme davranışları bireylerin özel ve çalışma hayatlarında önemli etkiye sahiptir. Bununla birlikte, bireylerin karar verme davranışları arasında farklılıklar görülebilmektedir. Öte yandan birey, doğumundan itibaren, kendisiyle benzer yıllarda doğan tüm kişilerin oluşturduğu kuşak adı verilen grubun bir parçası olur. Kuşaklar arasında çeşitli özellikler açısından farklılıklar görülmektedir. Ancak farklı kuşaklardan bireyler yaşamın neredeyse her alanında beraber yaşamak ve çalışmak zorundadırlar. Bu nedenle, kuşaklar arasındaki farklılıkların anlaşılması önemlidir. Kuşak farklılıklarının örgütsel davranış perspektifinden incelenmesinde daha fazla çalışmaya ihtiyaç vardır. Bu nicel araştırmayla X ve Y kuşaklarının karar verme davranışlarına ışık tutacak bilgi üretilmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın evrenini, Akdeniz Üniversitesi öğretim elemanları ve öğrencileri oluşturmaktadır. Veriler online anket yöntemiyle toplanmış, SPSS 21 programıyla analiz edilmiştir. Sonuçlar, X ve Y kuşakları arasında karar verme stilleri açısından anlamlı farklılıklar olduğunu göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** *X Kuşağı, Y Kuşağı, Karar Verme Stilleri*

### 1. Giriş

Bireyler, yaşamları boyunca hem özel hem de çalışma hayatlarıyla ilgili birçok konuda kararlar almak durumunda kalmaktadırlar. Ancak bireylerin karar verme davranışları arasında farklılıklar görülebilmektedir. Karar davranışlarının bireylerin yaşamlarında güçlü bir etkiye sahip olduğu düşünüldüğünde, bu davranışlar arasındaki farklılıkların ve bu farklılıkları etkileyen faktörlerin araştırılması da önem kazanmaktadır.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Bireyler, doğumlarıyla birlikte, içinde yaşadığı zaman diliminde doğmuş olan tüm kişilerin oluşturduğu grubun bir parçası olmaktadır (Baydar, 2016). Yaklaşık aynı yıllarda doğan, dönemin ortak koşulları içerisinde yetişen, benzer düşünce ve algılara sahip, ortak tutum ve davranış özellikleriyle birbirine yakın bireylerin oluşturduğu bu gruplara kuşak adı verilmektedir (Erol, 2011). Her kuşağın sahip olduğu kendine has özellikler bulunmakta ve kuşaklar arasında çeşitli yönlerden farklılıklar görülebilmektedir. Ancak farklı kuşaklara mensup olan bireyler, modern yaşamın neredeyse tüm alanlarında beraber çalışmak ve yaşamak zorundadırlar. Bu durum, kuşaklar arasındaki farklılıkların anlaşılmasını önemli bir konu haline getirmektedir.

Bu bağlamda, temel sorusu “X ve Y kuşakları arasında karar verme stilleri açısından anlamlı bir fark var mıdır?” olan bu araştırmayla, X ve Y kuşaklarına dâhil olan bireylerin karar verme davranışlarına ışık tutacak görgül veri üretilmesi amaçlanmıştır.

### 2. Kavramsal Çerçeve

#### *Kuşak Teorisi*

Kuşak teorisi, belirli zaman dilimlerinde doğup büyüyen ve benzer yaş grubu içerisinde bulunan bireylerin benzer davranış özelliklerine sahip olduğu ve her yeni gelen kuşakla birlikte bu davranış özelliklerinin değişebileceği düşüncesine dayanmaktadır (Arslan ve Staub, 2015).

Bir kuşağın oluşmasında birçok unsurun etkisi bulunmaktadır. Toplumda kaynakların dağılımını etkileyecek derecede önemli bir demografik değişim, ekonomik kriz gibi bir dönem, liderler, teknoloji vb. konularda yenilik yapan kişiler ve yaptıkları çalışmalar bir kuşağın oluşmasına neden olabilecek unsurlardan bazılarıdır (Arsenault, 2004).

Günümüz dünyasında beş kuşak bulunmaktadır. Bunlar, Sessiz kuşak, Bebek Patlaması kuşağı, X kuşağı, Y kuşağı ve Z kuşağıdır (Strauss ve Howe, 1991). Bununla birlikte, bu araştırma, günümüz nüfusu ve iş yaşamının önemli bir bölümünü oluşturan X ve Y kuşaklarına odaklanmaktadır.

**X Kuşağı.** 1961-1980 yılları arasında doğmuşlardır (Arsenault, 2004; Lamm ve Meeks, 2009; Strauss ve Howe, 1991). Çalkantılarla dolu bir dünyanın belirsiz koşullarıyla mücadele etmek zorunda kalmaları nedeniyle, bir diğer isimleri de Kayıp kuşaktır



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

(Altuntuğ, 2012). Doğdukları dönemdeki eğitim sisteminin durumu ve artan ülke borçları gibi unsurların bu bireyler üzerinde etkili olduğu ifade edilmektedir (Kupperschmidt, 2000). Birçok televizyon kanalının açılmış olduğu bir döneme denk gelen X kuşağı, televizyon ve medya araçlarıyla büyüdüğünden, önceki kuşaklara nazaran dünya olayları ve popüler kültürün etkilerine daha fazla maruz kalmıştır (Engizek ve Şekerkaya, 2016; Hansen ve Leuty, 2012). X kuşağını ifade eden temel kavramlar, eğlence, çeşitlilik, resmi olmamak ve teknolojik okuryazarlıktır (Arsenault, 2004).

**Y Kuşağı.** 1981-2000 yılları arasında doğmuşlardır (Arsenault, 2004; Lamm ve Meeks, 2009). Bebek Patlaması kuşağı radyo, X kuşağı televizyon ile büyümüşken, Y kuşağı bilgisayarlarla büyümüştür (Washburn, 2000). Bu bireyler, küreselleşme olgusu dolayısı ile çeşitli kültürlerle iç içe yetişmiş, ellerindeki imkânlar sayesinde dünyada yaşanan her çeşit olaydan haberdar olmuşlardır (Mücevher, 2015). Bilgisayar ve internet erişimi gibi konulardaki hızlı teknolojik gelişmelerin yanı sıra, yükselen cinsiyet eşitliği, çalışan anne, çocuk merkezli kültür vb. unsurlar Y kuşağını etkileyen önemli gelişmelerdendir (Karaaslan, 2014). Bu kuşağın temel değerleri iyimserlik, vatandaşlık, güven, başarı (Arsenault, 2004), özgürlük, özelleştirme/kişiselleştirme, irdeleme/inceleme, dürüstlük/şeffaf olma, işbirliği, eğlence, hız ve yenilikçiliktir (Tapscott, 2009).

### **Karar Verme ve Karar Stilleri**

Karar, iki veya daha çok seçenek içinden yapılan bir seçimdir (Robbins ve Coulter, 2012). Karar verme ise, bir değerlendirme ve seçme işlemi (Simon vd., 1987) olup, bir süreci ifade etmektedir (Nas, 2010).

Bireylerin verdiği kararlar, kişilerin karar verme stilleri ve bu stiller üzerinde etkisi olan dinamiklerle ilişkili olup (Ünnü, 2014), karar vericilerin özelliklerine dair fikir vermektedir (Öneren ve Çiftçi, 2013). Karar verme stili, karar vericinin, bir karar verme durumuyla karşılaştığında sergilediği yaklaşım, tepki ve eylemler bütünüdür (Oğuz, 2009).

Rasyonel, sezgisel, bağımlı, kaçınan ve spontane olmak üzere beş genel karar verme stili bulunmaktadır. Rasyonel karar verme stiline sahip olan karar vericiler, karar verilecek alternatiflere dair kapsamlı bir araştırma yapma ve bu alternatifleri mantıklı bir şekilde değerlendirme, sezgisel karar verme stiline sahip olanlar ise, karar verirken,



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

sezgi ve duygularına güvenme eğilimindedirler. Bağımlı karar verme stiline sahip olanlar, karar verirken başkalarının tavsiye ve yönlendirmelerine ihtiyaç duymakta ve bu doğrultuda bir arayışa girmektedirler. Kaçınan karar vericiler, karar vermekten kaçınma eğilimindedirler. Spontane karar verme stiline sahip olanlar ise, aciliyet duygusuyla hareket etme eğiliminde olup, karar verme sürecini mümkün olan en kısa süre içerisinde sonlandırmak istemektedirler (Scott ve Bruce, 1995).

Bu bilgiler ışığında geliştirilen araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H1: X ve Y kuşaklarının karar verme stilleri arasında anlamlı bir fark vardır.

H1a: X ve Y kuşakları arasında rasyonel KVS açısından anlamlı bir fark vardır.

H1b: X ve Y kuşakları arasında sezgisel KVS açısından anlamlı bir fark vardır.

H1c: X ve Y kuşakları arasında bağımlı KVS açısından anlamlı bir fark vardır.

H1d: X ve Y kuşakları arasında kaçınan KVS açısından anlamlı bir fark vardır.

H1e: X ve Y kuşakları arasında spontane KVS açısından anlamlı bir fark vardır.

### 3. Araştırmanın Yöntemi

#### Örneklem

Araştırmanın kapsam ve evrenini, Akdeniz Üniversitesi öğretim elemanları ve öğrencileri oluşturmaktadır. Yapılan analizler sonucunda, gerekli örneklem miktarı yaklaşık 382 kişi olarak tespit edilmiştir. Kolayda örnekleme tekniği kullanılmış, Akdeniz Üniversitesinin tüm öğretim elemanları ve öğrencilerine e-posta gönderilmiş, 391 katılımcıdan dönüş alınmıştır. 3 kişinin cevapları soru formundaki eksiklikler nedeniyle analiz dışı bırakılmıştır.

Toplam 388 katılımcının %52,6'sı (204) kadın, %47,4'ü (184) erkektir. Katılımcıların %12,9'u (50) öğrenci, %26,8'i (104) araştırma görevlisi, %18'i (70) öğretim görevlisi, %19,1'i (74) doktor öğretim üyesi, %12,6'sı (49) doçent doktor, %10,6'sı (41) ise profesör doktordur. Katılımcıların %43'ü (167) 1961-1980, %52,6'sı (204) 1981-2000 yılları arasında doğmuştur. Buna göre, 167 katılımcı X, 204 katılımcı ise Y kuşağına dâhildir. Katılımcıların %4,4'ü (17) ise bahsi geçen yıllar arasında doğmadıklarından dolayı, X ve Y kuşaklarının karşılaştırıldığı analizlerin dışında bırakılmıştır.



### ***Veri Toplama Araçları***

Veriler online anket yöntemiyle toplanmıştır. Anket formunun ilk bölümü 4 demografik sorudan (cinsiyet, doğum tarihi aralığı, unvan ve çalışılan/öğrenim görülen birim), ikinci bölümü ise, karar verme stillerini tanımlamak üzere 5’li Likert tipi ölçek doğrultusunda oluşturulmuş 25 ifadeden oluşmaktadır.

***Genel Karar Verme Stilleri Ölçeği.*** Araştırmada, karar verme stillerini genel bir bakış açısıyla inceleyen ve birçok araştırmada temel alınmış olan Scott ve Bruce (1995) yaklaşımı kullanılmıştır. Scott ve Bruce’un (1995) geliştirdiği 25 ifadelik bu ölçek, “rasyonel”, “sezgisel”, “bağımlı”, “kaçıngan” ve “spontane” olmak üzere beş farklı alt boyutu içermektedir. Ölçeğin Türkçeye çevrilmesi, geçerlik ve güvenirlik çalışmalarını Taşdelen (2002) gerçekleştirmiştir. Analizler öncesinde orijinal çalışmadaki gruplandırmalar doğrultusunda bir güvenirlik analizi daha gerçekleştirilmiş, Cronbach’s alpha katsayıları sırasıyla, rasyonel KVS alt boyutu için .651, sezgisel KVS alt boyutu için .782, bağımlı KVS alt boyutu için .784, kaçıngan KVS alt boyutu için .832, spontane KVS alt boyutu için .721 ve KVS ölçeğinin tamamı için .669 olarak bulunmuştur.

### ***İşlem***

Veriler ve ölçüm araçları SPSS 21 programıyla analiz edilmiştir. Kolmogorov-Smirnov uygunluk testi sonucunda verilerin normal dağılmadığı tespit edilmiş, bu nedenle karşılaştırmalarda Mann-Whitney U testi kullanılmıştır.

## **4. Bulgular**

Sonuçlar X ve Y kuşakları arasında rasyonel ve spontane KVS açısından anlamlı bir fark bulunduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, X ve Y kuşakları arasında sezgisel, bağımlı ve kaçıngan KVS açısından anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Buna göre, H1, H1a, H1e hipotezleri desteklenirken, H1b, H1c ve H1d hipotezleri desteklenmemiştir (Tablo 1).



**Tablo 1: X ve Y Kuşaklarının KVS ve RAE Açısından Karşılaştırılması**

| Değişkenler    |          | Rasyonel<br>KVS | Sezgisel<br>KVS | Bağımlı<br>KVS | Kaçıngan<br>KVS | Spontane<br>KVS |
|----------------|----------|-----------------|-----------------|----------------|-----------------|-----------------|
| Mann-Whitney U |          | 12341,000       | 15312,000       | 15890,500      | 15272,500       | 14088,500       |
| Z              |          | -4,614          | -1,687          | -1,119         | -1,725          | -2,884          |
| Anlamlılık     |          | <b>0,000*</b>   | 0,092           | 0,263          | 0,085           | <b>0,004*</b>   |
| Ortalama       | X Kuşağı | 214,10          | 175,69          | 179,15         | 175,45          | 168,36          |
|                | Y Kuşağı | 163             | 194,44          | 191,61         | 194,63          | 200,44          |

## 5. Sonuç ve Tartışma

Araştırma sonucunda, X ve Y kuşaklarının karar verme stilleri (rasyonel ve spontane) arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular ve alan yazındaki mevcut veriler doğrultusunda, X ve Y kuşakları arasındaki bu farklılıkların nedenlerine dair birtakım önermelerde bulunulabilir. Örneğin, X kuşağının Y kuşağına kıyasla daha “rasyonel” bir şekilde karar verme eğiliminde olmasının nedeni, bu kuşağın geçmişteki olumsuz tecrübeleri ve Y kuşağına kıyasla daha fazla problemi barındıran sosyoekonomik koşullar altında yetişmesi olabilir. Geçmiş tecrübelerin yaşattığı duygular gelecek kararları etkileyebilmektedir (Dietrich, 2010). Buna göre X kuşağının, yetiştiği dönemde yaşadığı olumsuz deneyimler bu kuşağın karar verirken daha detaylı araştırma yapma ve daha mantıklı bir şekilde değerlendirme eğiliminde olmasına, yani daha “rasyonel” davranmasına yol açmış olabilir.

Y kuşağının, X kuşağına kıyasla daha “spontane” bir şekilde karar vermesi, sabırsız ve hız kavramına önem veren yapısından (Tapscott, 2009; Gurtaş, 2016) kaynaklanıyor olabilir. Y kuşağı, çocuk merkezli bir kültürde yetişmiş olup, önceki kuşaklara kıyasla ebeveynleri tarafından daha çok ilgi görmüş bir kuşaktır (Karaaslan, 2014). Yetiştikleri dönemde, bilgisayar ve internet gibi imkânlar sayesinde dünyadaki olaylardan kendisinden önceki kuşaklara kıyasla çok daha kolay ve hızlı bir şekilde haberdar olmuş, sosyal çevreleriyle daha hızlı bir şekilde iletişime geçmişlerdir (Mücevher, 2015). Tüm bu unsurların, Y kuşağının sabırsız ve hız kavramına önem veren bir yapıya sahip olmasına neden olduğu düşünülebilir. Bu özelliklerin ise, Y kuşağının karar





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

verirken aciliyet duygusuyla hareket etme ve karar verme sürecini bir an önce sonlandırma eğiliminde olması üzerinde etkisi olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, tüm bu önermelerin doğrulanabilmesi için, ilgili hususların görgül çalışmalarla daha detaylı bir biçimde incelenmesi önem taşımaktadır.

Bu araştırma, Akdeniz Üniversitesi öğretim elemanları ve öğrencilerini kapsamaktadır. Araştırmanın sonuçları, bu katılımcılardan toplanan veriler ve kullanılan ölçeklerin yaptığı ölçümlerle sınırlıdır. Farklı ölçeklerin kullanılması, farklı evrenler, daha geniş çaplı örneklem grupları üzerinde incelemeler yapılması gibi unsurlar, bu araştırmada elde edilen bulguların genellenebilirliğinin artırılması için önemlidir.

Kuşak farklılıkları ilgi gören bir konu olduğundan, bu konuda yapılacak çalışmalar önem arz etmektedir. Bununla birlikte, hâlen, kuşaklar arasındaki olası ilişkilerin, benzerlik veya farklılıkların davranışsal açıdan incelenmesini bekleyen birçok özellik bulunmaktadır. Örneğin, risk alma davranışları, risk algısı, özsaygı gibi özelliklerin gelecek çalışmalarda incelenmesi alan yazının zenginleşmesine katkıda bulunacaktır.

### Kaynakça

- Altuntuğ, N. (2012). Kuşaktan kuşağa tüketim olgusu ve geleceğin tüketici profili. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 203-212.
- Arsenault, P. M. (2004). Validating generational differences: A legitimate diversity and leadership issue. *The Leadership & Organizational Development Journal*, 25(2), 124-141.
- Arslan, A. & Staub, S. (2015). Kuşak teorisi ve içgirişimcilik üzerine bir araştırma. *KAÜ İİBF Dergisi*, 6(11), 1-24.
- Baydar, B. (2016). *Bazı demografik özelliklere göre farklı kuşakların yaşam doyumlarının incelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Berkup, S. B. (2015). *Sosyal ağlarda bireysel mahremiyet paylaşımı: X ve Y kuşakları arasında karşılaştırmalı bir analiz*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Engizek, N. & Şekerkaya, A. (2016). X ve Y kuşağı kadınlarının karar verme tarzları bakımından incelenmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(36), 242-271.
- Erol, K. (2011). Kültür değişmesi ve Safiye Erol'un "Kadıköyü'nün romanı" ve "Ülker fırtınası" adlı romanlarında kuşak çatışması. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(16), 387-406.
- Gurlaş, M. S. (2016). *Jenerasyon teorisine göre X ve Y kuşakların örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti farklılıklarının incelenmesi; kamuda vergi dairesi çalışanları üzerinde bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hansen, J. C. & Leuty, M. E. (2012). Work values across generations. *Journal of Career Assessment*, 20(1), 34-52.
- Karaaslan, S. (2014). *Kuşaklararası farklılıkları örgütler üzerinden anlamak*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigenerational employees: Strategies for effective management. *Health Care Manager*, 19(1), 65-76.
- Lamm, E. & Meeks, M. D. (2009). Workplace fun: The moderating effects of generational differences. *Employee Relations*, 31(6), 613-631.
- Mücevher, M. H. (2015). *X ve Y kuşağının birbirlerine karşı özellik ve etkileşim algıları: SDÜ örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Nas, S. (2010). Karar verme stillerine bilimsel yaklaşımlar. *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi*, 2(2), 43-65.
- Oğuz, E. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin karar verme stilleri. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 17(2), 415-426.
- Öneren, M. & Çiftçi, G. E. (2013). Yöneticilerin öz yeterlilik ve karar verme tarzlarına ilişkin özel bankalarda bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(3), 305-321.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Robbins, S. P. & Coulter, M. (2012). *Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Scott, S. G. & Bruce, R. A. (1995). Decision-making style: The development and assessment of a new measure. *Educational and Psychological Measurement*, 55(5), 818-831.
- Simon, H. A., Dantzig, G. B., Hogarth, R., Plott, C. R., Raiffa, H., Schelling, T. C., Shepsle, K. A., Thaler, R., Tversky, A. & Winter, S. (1987). Decision making and problem solving. *The Institute of Management Sciences*, 17(5), 11-31.
- Taşdelen, A. (2002). *Öğretmen adaylarının farklı psiko sosyal değişkenlere göre karar verme stilleri*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Ünnü, N. A. A. (2014). Rasyonel perspektif ışığında karar verme eylemi: Nitel bir analiz. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 24, 91-116.
- Washburn, E. R. (2000). The five generations. *Physician Executive*, 26(1), 54.



## BAŞARI İHTİYACININ ÖZ LİDERLİK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

**Prof. Dr. Deniz ELBER BÖRÜ**

*Marmara Üniversitesi, denizboru@marmara.edu.tr*

**Taha Yusuf ÇAKAREL**

*Marmara Üniversitesi, tycakarel@gmail.com*

### Özet

Günümüz küresel dünyasında örgüt içerisinde daha karmaşık yapıların ve rekabetin artması ile birlikte başarı ihtiyacı da hem örgütsel hem de bireysel düzeyde artmaktadır. Grup içerisinde her bireyin liderlik özelliklerinin ön plana çıkartılması ile performans ve başarının artacağı bilinen bir gerçektir. Bu çalışmada başarı ihtiyacının bireylerin öz liderlik (kendi kendine liderlik) davranışları üzerindeki etkisi bu bağlamda ele alınmaktadır. Araştırmanın örneklemini Türkiye’de farklı firma ve farklı sektörlerde çalışmakta olan 476 kişi oluşturmaktadır. Araştırmada, Houghton ve Neck (2002) tarafından geliştirilen 35 ifadeli “Revize Edilmiş Öz Liderlik Ölçeği” ve M. Emre Erdem’in (2004) “Contribution of Motivational Needs on the Internet Usage” isimli tezinde geliştirdiği 16 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Araştırma sonucunda öz liderlik davranışlarına ilişkin boyutlar üzerinde özellikle başarı ihtiyacı boyutlarından “sorumluluklar ve hedefe ulaşma & risk alma ve başarıma hırısı”nın katkısının olduğu ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Öz liderlik (kendi kendine liderlik), başarı ihtiyacı

### 1. Giriş

Hızlı teknolojik gelişmeler, küreselleşme, ekonomik krizler, azalan kaynaklar, artan maliyetler ile tanımlanan günümüz iş çevresinde, örgütlerde karmaşıklığın artması yanında stresin çoğalmasına da neden olmakta ve liderlerin tek başına mücadele etmelerini zorlaştırmaktadır (Lovelace vd. 2007). Bu durumun çözümü olarak, son dönemlerde yapılan olan çalışmalarda araştırmacılar, gruplarda liderlik paylaşımının altını önemle çizmektedirler (Carson vd. 2007). Liderlerin bütün bu karmaşa ve zorlukların üstesinden gelebilmeleri ve sektörde başarılı olabilmeleri için farklı bakış



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

açılarına sahip, yenilikçi ve yaratıcı fikirleri olan, yüksek performanslı, proaktif ve girişimci özelliklerine sahip çalışanlarını yetkilendirmeleri gerektiği öne sürülmektedir (D'Intino vd. 2007). Bu bağlamda örgütlerde paylaşımcı liderliğin etkin olarak kullanabilmesi gerekmektedir. Bir başka deyişle örgütlerde liderlik tek bir kişi ile sınırlı kalmamalı, örgüt üyelerinin her birinin aslında kendilerinin lider olduğu anlatılmalı, kabul ettirilmelidir. Bunun için de örgüt üyelerinin kendi kendilerinin lideri olduğu bilincinde olması, liderliği paylaşmaya istekli olması ve bireysel anlamda liderliği paylaşma bakımından gerekli olan öz liderlik yeteneklerine sahip olması gerekmektedir (Barry 1991). Bu noktada özellikle kendisine hedef koyan, başarıya hırslı, sorumluluk sahibi ve yüksek performans göstermek isteyen bireylerin, bu tip liderlik davranışını daha kolay benimseyip, hayata geçirebileceği düşünülmektedir. Bu tip kişiler başarıya arzusu ve güdüsü yüksek bireyler olarak tanımlanmaktadır. Bu açıdan başarı istek ve ihtiyacı içerisinde olan bireylerin öz liderlik davranışını daha çok gösterecekleri düşünülmektedir. Bu bağlamda, bu çalışmada çalışanların başarı ihtiyaçlarının öz liderlik davranışı göstermedeki katkısı araştırma konusu yapılmış ve incelenmiştir.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **2.1. Öz Liderlik**

Öz liderlik kavramı ilk olarak 1978 yılında kendi kendine kontrol kuramının uzantısı olarak öz yönetim kavramının genişletilmesi ile ortaya çıkmıştır (Neck ve Houghton, 2006). Ancak kavram olarak ilk kez 1983 yılında Manz tarafından yazılmış olan “The Art of Self-Leadership: Strategies for Personal Effectiveness in Your Life and Work” isimli kitapta yer almıştır. Kavram ile ilgili olarak yeni bakış açıları kazandıran ilk akademik çalışma ise yaklaşık üç yıl sonra 1986'da Academy of Management Review'de (Manz, 1986) yayınlanmış olan makaledir. Makalede öz liderliğin teorik altyapısı ve davranışsal stratejileri ortaya konulmuştur.

Öz liderlik, bireylerin başarılı olması için belirli davranışsal ve bilişsel stratejilerin kullanılması ile kendilerini yönlendirdikleri, etkiledikleri ve davranışlarını kontrol ettikleri bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Manz, 1986). Neck ve Houghton (2006) ise, bireyin davranışlarını kontrol ettiği, belirli davranış ve bilişsel stratejileri kullanmasıyla



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

kendi kendini etkileyerek yönlendirdiği bir süreç olarak tanımlamaktadır. Çalışmalarda öz liderlik içerisinde, “davranış odaklı stratejiler”, “doğal ödül stratejileri” ve “yapıcı düşünce modeli stratejileri” olmak üzere üç temel stratejinin yer aldığı görülmektedir (Manz vd. 1980, Manz 1992, Houghton vd. 2002, Neck vd. 2006).

Davranış odaklı stratejilerde, bireyin kendi farkındalığının artırılması için yapılması gereken, ancak çekici olmayan işlere karşı davranışlarının yönetimini sağlamak amaçlanmaktadır (Houghton ve Neck, 2002). Bu stratejinin altına 5 alt boyut bulunmaktadır.

*Hedef belirleme*, bireylerin uzun veya kısa vadeli olarak belirli zorlukları da içeren hedefler belirlemesi, öncelikle bireylerin daha sonra ise örgütlerin hedeflerine ulaşabilmeleri açısından kendilerini motive etmeleri, performanslarını artırmaları ve davranışlarını değiştirmeleri konularını kapsamaktadır (Neck vd., 2006).

*Kendini ödüllendirme*, bireylerin kendilerini ödüllendirmesi motive olmalarını sağlayan bir yöntemdir (Manz, 1992). Bu kapsama göre bireylerin önemli işleri başardıktan sonra kendilerini zihinsel olarak kutlaması gibi soyut ödüller veya kendine güzel bir yemek, iyi bir tatil, ihtiyacı olan ufak bir eşya alması gibi somut ödül de olabilmektedir (Houghton ve Neck, 2002; Neck ve Houghton, 2006).

*Kendini cezalandırma*, bireyin arzu etmediği davranışlarını azaltması veya yok etmesine yönelik olarak gösterdiği davranışlarını düzeltmesi için kendi kendisini cezalandırmasıdır. Ancak bu cezalandırmanın olumlu yönde yapılması öz liderliğin kendini cezalandırma stratejisi olarak belirtilmektedir (Neck vd., 2006). Kendini cezalandırmada asıl amaç, bireylerin kendilerini başarıya yönlendirmesidir. Bu nedenle kendini cezalandırma stratejisini uygulayan bireylerin bu davranışı gösterirken aşırıya kaçmaktan uzak kalmaları gerekmektedir.

*Kendini gözlemleme*, bireyin davranışları ile ilgili sistematik bir şekilde bilgi toplaması ve sonrasında bu topladığı bilgiler ile kendini değerlendirmesi olarak tanımlanmaktadır (Manz ve Sims, 1980).

*Kendine hatırlatıcılar belirleme*, genellikle nesnelerin veya başka bireylerin kullanılması ile yapılması gereken işlerin bireye hatırlatılmasını sağlanması olarak tanımlanmaktadır (Manz, 1992; Neck vd., 2006). Kazan (1999) bu stratejiyi, bireyin



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

kendisini odaklayarak görev içerisine önemli olan anları belirlemesi için tasarlaması olarak da tanımlamıştır.

Doğal ödül stratejisi, Manz ve Neck (2004)'e göre bireylerin bir takım dışsal etkiler olmadan, kendi içlerinden gelerek görevlerinin veya işlerinin hoşlarına giden taraflarına motive olmalarını sağlayacak durumların yaratılmasını amaçlayan davranışlar olarak doğal ödül kavramı açıklanmaktadır. Manz (1992) davranış odaklı stratejiler içerisinde kendini ödüllendirme stratejisi ile doğal ödül stratejisi arasındaki en önemli farkın, kendini ödüllendirme stratejisinde, başarı ile tamamlanmış olan bir faaliyet sonucunda bireylerin kendini ödüllendirmesi olarak belirtirken, doğal ödül stratejisinde ise, bu ödülün veya ödüllerin davranışların içinde yer alıyor ve bütün süreç boyunca bu davranışların yapıyor olmasından duyulan memnuniyet olarak tanımlanmaktadır.

Yapıcı düşünce modeli stratejileri, bireylerin zihinsel modellerini kontrol edebilmeleri ve bunları yönetebilmeleri üzerine yapılandırılmaktadır (Manz, 1986). Yapıcı düşünce modeli stratejilerinin oluşturulması, bireylerin performansını olumlu yönde etkileyebilmektedir (Doğan, 2008). Bu stratejinin altına 3 alt boyut bulunmaktadır.

*Başarılı performans hayal etme*, bireylerin somut olarak geleceğe yönelik tecrübeler yaşaması, imgesel egzersizler ve zihinsel betimlemeler yaparak veya işe başlamadan önce zihninde provalar yaparak hazırlanması olarak tanımlanmaktadır (Houghton vd., 2002).

*Kendi kendine konuşma*, bireyin kendi kendine sözlü ya da kendi zihninde sözsüz olarak yapıcı telkinlerle konuşması, stres seviyesini azaltmak için ne yapacağının uygun olduğunu söylemesi, kendisini bir düzene sokabilmesi ve bu şekilde de performansını artırması olarak açıklanmaktadır (D'Intino vd., 2007).

*Düşünce ve fikirlerini değerlendirme*, işlevsel olmayan fikir ve düşüncelerin belirlenmesi ve bunların yerine daha etkili ve yapıcı olanların kullanılması ile bireysel performansı artırmak ve bunun tam tersi olan işlevsel olmayan fikir ve düşüncelerin ise psikolojik rahatsızlıklara neden olabileceği ve bunun da iş gücü kaybına neden olabileceği şeklinde ifade edilmektedir (D'Intino vd., 2007).

### 2.2. Başarı İhtiyacı





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Başarı ihtiyacı, McClelland'ın "İhtiyaçlar Teorisi" içerisinde tanımladığı 3 güdüden biridir. McClelland ihtiyaçlar teorisi başarı ihtiyacını matematiksel ve davranışsal bir kompleks olarak açıklayan en etkili yaklaşımdır (Konter 1995). Kendine fayda ve kendine güven başarı ihtiyacının anahtar kelimeleridir. McClelland teorisinde ait olma ve güçlü olma ihtiyaçlarından bahsetmekle birlikte daha çok başarı ihtiyacı üzerinde durmuştur (Tevruz vd, 1999). McClelland (1976) başarı ihtiyacını "kusursuz, iyi iş yapma ya da rekabet etmenin önemli olduğu işlere yönelme" olarak tanımlamaktadır (Sagie ve Elizur,1999). Başarı ihtiyacını tanımlarken bu ihtiyacın içerdiği arzuları "zor şeyler başarmak; nesnelere, insanlara, fikirlere hâkim olmak, onları kullanmak ve düzenlemek; bütün bunları çabuk ve bağımsız yapmak; engelleri bertaraf edip yüksek standartlara ulaşmak; kendini aşmak; başkalarıyla yarışmak ve onları geçmek; yataneklerini başarıyla kullanarak öz saygısını arttırmak (Kreitner ve Kinicki,1989)" olarak sıralamıştır (Tevruz vd, 1999). Alschuler (1973), başarı ihtiyacı yüksek bireylerde 3 genel özellikten bahsetmektedir. İlk olarak bu bireyler, başarıyı öncelikle başarılı olma güdüsünden dolayı isterler, başarının getireceği ödülü ikinci planda görürler. İkinci olarak, çabalarının sonuçlarını ve sorumluluklarını bireysel olarak üstlenebilecek durumları seçerler. Son olarak da, farklı başarı alternatiflerini inceledikten sonra hedeflerini dikkatli bir şekilde, riski yüksek ancak gerçekleştirilebilir düzeyde belirlerler. Bu hedefler ne tamamen başarısızlık, ne de kesin başarı olmayacak şekilde riskler taşımaktadır.

**Tablo 1: Mccelland'a, (1965) Yüksek Başarı İhtiyacına Sahip Kişiler**

- Ne büyük ne de küçük riskler alırlar. Başarılarını hesaplanan riskler almak kaydıyla göstermek isterler.
- Hedeflerine ne düzeyde ulaştıklarını anlamak için hızlı geri bildirim almak isterler.
- Başarıyla motive olurlar ve başarıdan büyük haz duyarlar.
- Zihinlerini sürekli olarak hedeflerindeki işle meşgul ederler.
- Kişisel sorumluluk alma konusunda son derece istekli ve kararlıdırlar.

McClelland (1985) yapmış olduğu araştırmalar sonucunda, üst düzey çalışanların birçoğunda güç güdüsünün yüksek olduğu ancak başarı güdüsünün güç güdüsünden fazla olan üst düzey çalışanların kariyerlerinin daha kısa sürdüğünü belirtmiştir. Ancak



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

üst düzey çalışanlar dışında ise durumun tersi olduğunu tespit etmiştir. Başarı ihtiyacı yüksek olan bireyler, yüksek performans göstermek, yüksek hedefleri ve standartları yerine getirmek için yüksek motivasyonu olan bireylerdir (Robbins vd. 2004). Atkinson (1957)'a göre başarı ihtiyacı iki bileşenden oluşmaktadır. Bu bileşenlerden ilki başarı için umut ile ilişkili iken, diğeri ise başarısızlık durumundan kaçınma ile ilişkilidir (Elliot 2006). Bu iki bileşen de başarıya bağlı davranışları beraberinde getirir. Öz liderlik gibi davranış düzenleyici stratejiler bilişsel olarak başarı ihtiyacı ile ilişkilendirilmektedir. (Furtner ve Rauthmann 2013).

### 2.3. Öz Liderlik ve Başarı İhtiyacı

Her ne kadar öz liderlik ve başarı ihtiyacı farklı kavramsal düzeylerde ve farklı yapılar içerisinde olsa da, birbirleriyle yakın ilişki içerisindeyler (Guzzo, 1998; Markham ve Markham, 1995; Neck ve Houghton, 2006). Öz liderlik bilişsel ve davranışsal öz düzenleme stratejilerine, başarı ihtiyacı ise tutumlu güdülere dayandırılır (Furtner ve Rauthmann 2013).

Öz-liderlik, farklı öz-düzenleme stratejilerini kapsayan bir boyut olarak kavramsallaştırılmıştır ve bunların çoğu, motivasyon teorilerine dayanmaktadır (Neck ve Houghton, 2006). Öz liderlik ve başarı ihtiyacı, kavramsal olarak “hedef belirleme” ve “bireysel takip etme” süreçlerine odaklanır (Elliot 2006). Elliot ve diğerleri (2008) hedefleri, istenilen ve kaçınılan gelecek hedeflerinin bilişsel temsili olarak tanımlamaktadır. Hedefler süreç içerisinde başarılması gereken nihai durumlara odaklanması ve bu yönde harekete geçirmesi, nedeniyle öz liderliğin motivasyonel temelini oluşturmaktadır. Hedef başarısı istemli bir güdüden beslenmektedir. Yüksek başarıma isteği ile hareket eden bireyler, problemlerin çözümü için kişisel sorumluluk almaya dikkat etmekte, geribildirimde kendi performanslarını kullanarak daha çabuk uzlaşmakta, çalıştıkları konuda ilerleyip ilerleyemediklerini kolaylıkla söyleyebilmektedirler. Başarıyı şansa bırakmazlar (Özkalp ve Kirel, 2013). Kendilerini yönlendirme ve kontrol altında tutmada bilinçli davranışlarda bulunurlar. Lang ve Fries (2006), görevler ile ilgili hedef belirleme, olumlu öz değerlendirme ve içsel motivasyon arasında başarı ile pozitif bir ilişki, başarısızlık korkusu ile de negatif bir ilişki olduğunu belirtmiştir Furtner ve Rauthmann (2013) da başarı ihtiyacına dair motivasyon ile öz liderlik arasında bir ilişki olduğunu belirtmiştir ve öz liderliğin başarı ile pozitif, başarısızlık korkusu ile de negatif bir ilişkisinin olduğunu söylemişlerdir.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Öz liderlik ile başarı ihtiyacı, yapılan işlerin olumlu sonuçlarıyla ilgilenmektedirler. Her ikisi de hedefe yönelim, sorumluluk alma, motivasyonlu çalışma, görevlerden zevk alma ve yüksek performans gibi konularda benzerlikler göstermektedir. Neck ve Houghton (2006)'a göre öz liderlik için araştırılması gereken en önemli sorunsalların başında bu iki kavram arasındaki ilişkinin araştırılması ve motivasyon ile olan ilişkisinin tanımlanması gelmektedir.

Bu noktadan hareketle bu çalışmada da başarı ihtiyacının öz liderlik üzerindeki katkısı araştırılmaya çalışılmıştır. Araştırmanın hipotezi;

*H<sub>1</sub> : Başarı ihtiyacının öz liderlik davranışı üzerinde açıklayıcı katkısı vardır.*

### 3. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada nicel araştırma yöntemlerinden anket metodu kullanılmıştır. Topam 500 adet anket farklı sektör ve kademede çalışanlara gönderilmiş, bunlardan geçerli 476 tanesi değerlendirmeye alınmıştır. Anket geri dönüş oranı % 95,2'dir. Kolayda örnekleme metodunun kullanıldığı çalışmada geçerli anketlerin %20,6'sı internet üzerinden ve %79,4'ü elden dağıtılarak toplanmıştır. Anket formu üç kısımdan oluşmaktadır. Ön kısmında anketin amacının açıklandığı ve katılımcıların demografik özelliklerinin sorulduğu bilgi formu bulunmaktadır. İkinci kısımda öz liderlik ölçeği ve üçüncü kısımda başarı motivasyonu ölçeği yer almaktadır.

Öz liderliği ölçmek için Houghton ve Neck (2002) tarafından 35 ifadelik "Revize Edilmiş Öz Liderlik Ölçeği" (Revised Self-Leadership Questionnaire-RSLQ) (ilk kez Anderson ve Prussia ,1997, geliştirilmiş olan) kullanılmıştır. Ölçeğin İngilizceden Türkçeye ve Türkçeden İngilizceye tercümesi yapılmak kaydıyla uyarlaması yapılmış ve yüksek lisansta eğitim gören 50 öğrenci üzerinde ön test uygulanarak geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiştir. Ölçekteki ifadeler "Her zaman (5)" den "Hiçbir zaman (1)"e uzanan 5'li aralıklı ölçekle katılımcılara sunulmuştur. Ölçekteki 35 ifade toplam 3 üst faktör ve 8 alt faktör altında toplanmaktadır ve Tablo 2.'de gösterilmektedir.



**Tablo 2: Öz Liderlik Boyutları**

| Ana Boyutlar                       | Alt Faktörler                                                                                                     |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Davranış Odaklı Stratejiler        | Hedef belirleme, Kendini ödüllendirme, Kendini cezalandırma, Kendini gözlemleme, Kendine hatırlatıcılar belirleme |
| Yapıcı Düşünce Modeli Stratejileri | Başarılı performans hayal etme, düşünce ve fikirlerini değerlendirme, Kendi kendine konuşma                       |
| Doğal Ödül Stratejileri            | -                                                                                                                 |

Başarı ihtiyacını ölçmek için ise M.Emre Erdem'in (2004) "Contribution of Motivational Needs on the Internet Usage" isimli tezinde geliştirdiği toplam 16 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçekteki ifadeler "Her zaman (6)" dan "Hiçbir zaman (1)"e uzanan 6'lı aralıklı ölçekle katılımcılara sunulmuştur. Ölçeğin "Rekabetçilik", "Risk alma ve başarıma hırsı" ve "Sorumluluklar ve hedefe ulaşma" olarak tanımlanan 3 alt faktörü bulunmaktadır.

Araştırmanın örneklemini Türkiye'de farklı firma ve farklı sektörlerde çalışmakta olan ve Tablo 3.'de demografik bilgileri verilen 476 kişi oluşturmaktadır.

**Tablo 3: Demografik Dağılım**

|                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| %39,3 (n=176)'ü kadın, %60,5 (n=288)'i erkek                                               |
| %42'si 29-35 yaş, %36'sı 36-45 yaş ve %22'si 45- + yaş aralığında                          |
| %24,3'ü (n=116) lise, %46'sı (n=219) lisans ve %29,4'ü (n=140) lisansüstü derecesine sahip |
| %40'ı 1-10 yıl, %37'si 11-20 yıl ve %23'ü 20- + yıl kıdeme sahip                           |
| %54'ü 1-5 yıl, %22'si 6-10 yıl ve %24'ü 10- + yıl şu anki işyerinde kıdeme sahip           |
| %18,7'si (n=89) kamuda, %81,3'ünün (n=387) özel şirkette çalışmakta                        |

#### 4. Bulgular



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Çalışmanın başlangıcında öncelikle ölçeklerin güvenirliğine cronbach alpha ile bakılmış ve her iki ölçek de (öz liderlik  $\alpha=,919$ ; başarı motivasyonu  $\alpha=,838$ ) güvenilir bulunmuştur. Daha sonra ölçekler ayrı ayrı faktör analizine tabi tutulmuştur.

Öz liderlik ölçeği için yapılan faktör analizi sonucunda %73,454 açıklayıcılığa sahip toplam 6 faktöre ulaşılmıştır. Orijinal ölçekte toplam 8 alt faktörden “kendini cezalandırma” ile üst faktörlerden “Doğal Ödül Stratejileri” analizler kapsamında yer almazken, “yapıcı düşünce stratejileri” alt boyutunda bulunan “başarılı performans hayal etme” ve “davranış odaklı stratejiler” alt boyutunda bulunan “hedef belirleme” aynı faktör başlığı altında toplanmıştır. Analiz sonuçlarına ilişkin detaylar aşağıda Tablo 4.’de toplu olarak sunulmaktadır.

**Tablo 4: Öz Liderlik Faktör Analizi**



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

| Özlüderlik                                                                                                                                                    | Faktör Yükleri |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| <i>Başarılı performans hayal etme ve Hedef belirleme</i><br>(VA=23,436, $\alpha$ =.902, Ort.= 3,9700)                                                         |                |
| Bir göreve başlamadan önce o görevi başarılı bir şekilde yaptığımı gözümde canlandırım.                                                                       | ,820           |
| Bazen bir işi gerçekleştirmeden önce başarılı bir performansı hayal ederim.                                                                                   | ,818           |
| Önemli görevlere başlamadan önce kendimi bu işi çok iyi yaparken hayal ederim.                                                                                | ,711           |
| Karşılaştığım zorlukların üstesinden geldiğimi gözümde canlandırım.                                                                                           | ,680           |
| Gerçek bir zorlukla karşılaşmadan önce, zihnimde o zorlukla nasıl başa çıkacağımı canlandırım.                                                                | ,665           |
| Gelecekte ulaşmak istediğim hedefler hakkında düşünürüm.                                                                                                      | ,575           |
| Performansım için belirli hedefler oluştururum.                                                                                                               | ,573           |
| İş performansına yönelik bilinçli olarak oluşturduğum hedefler vardır.                                                                                        | ,563           |
| Kendim için oluşturduğum belirli hedefler doğrultusunda çalışırım.                                                                                            | ,548           |
| Kendi performansım için belirli hedefler oluştururum.                                                                                                         | ,526           |
| <i>Kendini gözlemleme</i><br>(VA=13,050, $\alpha$ =.723, Ort.= 4,1749)                                                                                        |                |
| İşimi ne derece iyi yaptığımı takip etme konusunda özen gösteririm.                                                                                           | ,738           |
| Bir işi yaparken, ne kadar iyi yaptığımı farkındayım.                                                                                                         | ,684           |
| Üzerinde çalıştığım projelerdeki ilerleyişimi takip ederim.                                                                                                   | ,664           |
| İşimi ne kadar iyi yaptığuma dikkat ederim.                                                                                                                   | ,638           |
| <i>Kendi kendine konuşma</i><br>(VA=10,331, $\alpha$ =.901, Ort.= 3,4951)                                                                                     |                |
| Zor durumları aşabilmek için bazen kendimle (yüksek sesle veya kafamda) konuşurum.                                                                            | ,860           |
| Zor durumda kaldığımda o durumun üstesinden gelebilmek için bazen kendimle (yüksek sesle veya kafamdan) konuşurum.                                            | ,859           |
| Karşılaştığım zor problemlerin üstesinden gelmeme yardımcı olması amacıyla bazen kendimi kendi kendime konuşurken (yüksek sesle veya kafamda) bulurum.        | ,858           |
| <i>Kendini ödüllendirme</i><br>(VA=9,954, $\alpha$ =.876, Ort.= 3,5917)                                                                                       |                |
| Bir görevi başarıyla tamamladığımda sık sık kendimi sevdiğim bir şeyle ödüllendiririm.                                                                        | ,885           |
| İyi bir şey yaptığımda, iyi bir akşam yemeği, film, alışveriş gibi özel bir etkinliklerle kendimi ödüllendiririm.                                             | ,872           |
| Bir işi çok iyi yaptığımda keyif aldığım bir şeyle veya faaliyetle kendimi ödüllendiririm.                                                                    | ,824           |
| <i>Düşünce ve fikirleri değerlendirme</i><br>(VA=8,945, $\alpha$ =.746, Ort.= 3,8929)                                                                         |                |
| Zor bir durum ile karşılaştığımda, kendi inanç ve varsayımlarım hakkında düşünürüm.                                                                           | ,818           |
| Sorun yaşadığım durumlar ile ilgili kendi inançlarımın doğruluğunu değerlendirmeye çalışırım.                                                                 | ,805           |
| Sahip olduğum inanç ve varsayımlarımı düşünür ve değerlendiririm.                                                                                             | ,591           |
| <i>Kendine hatırlatıcılar belirleme</i><br>(VA=7,738, $\alpha$ =.864, Ort.= 3,9884)                                                                           |                |
| Yapmam gerekeni kendime hatırlatmak için notlar yazarım (notlar alırım). Not tutarım                                                                          | ,897           |
| Yapmam gereken bir işe odaklanabilmeme yardımcı olması için hatırlatıcılar (notlar, listeler gibi) kullanırım.                                                | ,885           |
| (KMO=0.893, $\chi^2$ Bartlett testi (300)=6208.433, p=0.00)<br>$\alpha$ = Cronbach Alpha Güvenilirlik ; VA= Varyans Açıklayıcılığı ; Ort.= Aritmatik Ortalama |                |

Ölçekteki 10 ifade, faktör yüklerinin 0.50'nin altında olması ya da birden çok boyut altında yer almaları sebebiyle analizlerde kapsam dışı bırakılmıştır. Tablo 4. incelendiğinde en yüksek açıklayıcılığın “başarılı performans hayal etme ve hedef belirleme” faktörü açısından olduğu görülmektedir.

İkinci olarak başarı motivasyonu ölçeği için faktör analizi uygulanmış ve toplam %61,389 açıklayıcılığa sahip 2 faktör elde edilmiştir. Orijinalinde 3 faktörden olan ölçekteki “sorumluluklar ve hedefe ulaşma” ile “risk alma ve başarıma hissi” faktörleri,





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

analizler sonucunda tek faktör altında birleşmiştir. Başarı motivasyonuna ilişkin faktör analizi sonuçları Tablo 5.'de sunulmaktadır.

**Tablo 5: Başarı Motivasyonu Faktör Analizi**

| Başarı Motivasyonu                                                                                                                                    | Faktör Yükleri |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| <i>Sorumluluklar ve Hedefe ulaşma &amp; Risk Alma ve Başarma hırsı</i><br>(VA=38,610, $\alpha$ =.827, Ort.= 4,9501)                                   |                |
| Basarı_4_Ne kadar zor şartlarla karşılaşsam karşılaşayım aldığım işi başarmak gerektiğine inanır ve elimden gelenin en iyisini yapmaya gayret ederim. | ,735           |
| Basarı_9_Hedeflerime ulaşmak için çok sıkı çalışırım.                                                                                                 | ,730           |
| Basarı_1_Yaptığım işlerde daha öncekinden daha iyi bir performans ortaya koymak için çok sıkı çalışırım.                                              | ,728           |
| Basarı_5_Sorumluluk almaktan kaçınmam.                                                                                                                | ,687           |
| Basarı_2_Hayatımı başarılı olmak için planlarım.                                                                                                      | ,685           |
| Basarı_10_Çevremdekiler beni gerektiğinde risk alabilen biri olarak görürler.                                                                         | ,566           |
| Basarı_16_Yaptığım işlerde başarıya ulaşmak için orta düzeyde risk alırım ve işi başarmak için canla başla çalışırım.                                 | ,554           |
| Basarı_8_Hayatta başarıya ulaşmak için çok zaman harcamak ve çalışmak gereklidir diye düşünürüm.                                                      | ,517           |
| <i>Rekabetçilik</i> (VA=22,779, $\alpha$ =.857, Ort.= 4,1814)                                                                                         |                |
| Basarı_13_Temelde, hedeflerim doğrultusunda rekabetçi bir insanımdır.                                                                                 | ,904           |
| Basarı_14_Rekabet etmekten hoşlanırım.                                                                                                                | ,896           |
| Basarı_12_Beraber çalıştığım arkadaşlardan daha başarılı olmaya gayret ederim.                                                                        | ,752           |
| (KMO=0.845, $\chi^2$ Bartlett test (55)=2128.958, p=0.00)                                                                                             |                |
| $\alpha$ = Cronbach Alpha Güvenilirlik ; VA= Varyans Açıklayıcılığı ; Ort.= Aritmetik Ortalama                                                        |                |

Analizde ölçekteki 5 ifade, 0.50'nin altında faktör yüküne sahip olması ya da birden fazla boyut altında yer alması sebebiyle kapsam dışı bırakılmıştır. Tablo 5. incelendiğinde en yüksek açıklayıcılığın “sorumluluklar ve hedefe ulaşma & risk alma ve başarma hissi” faktörü açısından olduğu görülmektedir.

Faktör analizinden sonra çalışmanın modelini test etmek üzere regresyon analizi uygulanmasına geçilmiştir. Regresyona analizinde bağımlı değişken öz liderlik faktörleri üzerinde bağımsız değişken başarı motivasyonu faktörlerinin katkısı incelenmiştir. Regresyon analizine ilişkin sonuçlar Tablo 6.'da sunulmaktadır.

**Tablo 6: Regresyon Analizi Sonuçları**





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

| Bağımlı Değişken                                  | Bağımsız Değişkenler                                                     | $\beta$ coefficients | t değeri        | p değeri     | R    | R <sup>2</sup> | F değeri | p değeri |
|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|----------------------|-----------------|--------------|------|----------------|----------|----------|
| Başarılı performans hayal etme ve Hedef belirleme | Sorumluluklar ve Hedefe ulaşma & Risk Alma ve Başarma hırsı Rekabetçilik | ,534<br>,145         | 12,786<br>3,473 | ,000<br>,001 | ,619 | ,383           | 146,921  | ,000     |
| Kendini Gözlemleme                                | Sorumluluklar ve Hedefe ulaşma & Risk Alma ve Başarma hırsı              | ,606                 | 16,565          | ,000         | ,606 | ,367           | 274,388  | ,000     |
| Kendi kendine konuşma                             | Sorumluluklar ve Hedefe ulaşma & Risk Alma ve Başarma hırsı              | ,239                 | 5,368           | ,000         | ,239 | ,057           | 28,810   | ,000     |
| Kendini Ödüllendirme                              | Sorumluluklar ve Hedefe ulaşma & Risk Alma ve Başarma hırsı Rekabetçilik | ,175<br>,174         | 3,453<br>3,431  | ,001<br>,001 | ,302 | ,182           | 23,744   | ,000     |
| Düşünce ve fikirleri değerlendirme                | Sorumluluklar ve Hedefe ulaşma & Risk Alma ve Başarma hırsı              | ,501                 | 9,760           | ,000         | ,572 | ,328           | 34,855   | ,000     |
| Kendine hatırlatıcılar belirleme                  | Sorumluluklar ve Hedefe ulaşma & Risk Alma ve Başarma hırsı              | ,286                 | 6,493           | ,000         | ,295 | ,087           | 6,933    | ,001     |

Tablo.6 incelendiğinde ;

- Başarı motivasyonu faktörlerinden “sorumluluklar ve hedefe ulaşma & risk alma ve başarıma hissi” faktörünün tüm öz liderlik faktörleri üzerinde
- Başarı motivasyonu faktörlerinden “rekabetçilik” faktörünün öz liderlik faktörlerinden sadece “başarılı performans hayal etme ve hedef belirleme” ile “kendini ödüllendirme” faktörleri üzerinde

açıklayıcı katkısının olduğu görülmektedir. Elde edilen bu sonuçlar “ $H_1$  : Başarı ihtiyacının öz liderlik davranışı üzerinde açıklayıcı katkısı vardır.” hipotezini kısmi olarak doğrulamaktadır.

Regresyon analizi sonuçlarından tüm modellerin yüksek derecede açıklayıcılığa sahip olmadığı, ancak istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır.

Elde edilen sonuçlardan, katılımcıların öz liderlik davranışı göstermesinde başarı motivasyonu açısından “sorumluluklar ve hedefe ulaşma & risk alma ve başarıma hissi”nin önemli katkısı olduğu anlaşılmaktadır.



## **5. Sonuç ve Tartışma**

Başarı ihtiyacının öz liderlik davranışları üzerindeki etkisini ele alan bu çalışma sonucunda, öz liderlik davranışlarına ilişkin boyutlar üzerinde özellikle başarı ihtiyacı boyutlarından sorumluluklar ve hedefe ulaşma & risk alma ve başarıma hırısının katkısının olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar, Lang ve Fries'in (2006), görevler ile ilgili hedef belirleme, olumlu öz değerlendirme ve içsel motivasyon arasında başarı ile pozitif bir ilişki olduğuna dair görüşünü destekler niteliktedir. Ayrıca Manz ve Sims'in (1980) başarı ihtiyacına ilişkin motivasyonun, öz liderlik ve kendini yönetme konusunda bireysel bir yatkınlık olarak görüleceği iddiasını da desteklemektedir. İki değişken arasındaki bu ilişki henüz literatürde yeni yeni inceleme konusu yapılırken, araştırma düzeyindeki çalışmaların sınırlılığı alanın açıklığına işaret etmektedir. Başarı ihtiyacı konusundaki çalışmalara literatürde daha sıklıkla rastlanmakla birlikte, öz liderlik konusunun yok sayılacak kadar az olduğu görülmüştür. Türkçe literatürde bu iki konuyu birlikte ele alan çalışmalara rastlanmamıştır.

Araştırmanın alanda yapılan ilk çalışmalardan birisi olması niteliğiyle önemi yanında sektör ayırımı, görev kademesi ayırımı, denek yönteminin seçimi ve sayısı gibi sınırlılıkları da bulunmaktadır. McClelland'ın ihtiyaçlar teorisinde başarı ihtiyacının örgütün üst düzey çalışanlarında ve yöneticilerinde, orta ve alt düzey çalışanlarından ve yöneticilerinden daha düşük olduğu, başarı ihtiyacının orta ve alt düzey çalışanlarında ve yöneticilerinde aranmasının daha uygun olacağı vurgulanmaktadır (Tevruz vd, 1999). Bu bağlamda örgütteki yönetim kademeleri açısından yapılacak detaylı araştırmaların daha kapsayıcı ve anlamlı sonuçlar vereceği düşünüldüğünden, çalışmanın bir sonraki aşamasında konunun sektörel ve yönetim kademeleri açısından yapılması planlanmaktadır. Ayrıca, erkeklerin kadınlara göre daha rekabetçi olması, yöneticilerin cinsiyetleri açısından yapılacak analizlerde ayırtıcı sonuçlara ulaştıracağını düşündürmektedir.

## **Kaynakça**

Alschuler, A. S. (1973). *Developing achievement motivation in adolescents: Education for human growth*. Educational Technology.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Anderson, J. S., & Prussia, G. E. (1997). The self-leadership questionnaire: Preliminary assessment of construct validity. *Journal of Leadership Studies*, 4(2), 119-143.
- Atkinson, J. W. (1957). Motivational determinants of risk-taking behavior. *Psychological review*, 64(6p1), 359.
- Baron, R. A. (1983). *Behaviour in organisations*. New York: Allyn& Bacon, Inc.
- Barry, D. (1991). Managing the bossless team: Lessons in distributed leadership. *Organizational dynamics*, 20(1), 31-47.
- Brown, S. P., & Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of applied psychology*, 81(4), 358.
- Carron, A. V. (1984). *Motivation: Implications for coaching & teaching*. London, Ont.: Sports Dynamics.
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of management Journal*, 50(5), 1217-1234.
- D'Intino, R. S., Goldsby, M. G., Houghton, J. D., & Neck, C. P. (2007). Self-leadership: A process for entrepreneurial success. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(4), 105-120.
- Doğan, S., & Şahin, F. (2008). Kendi kendine liderlik ölçeğinin Türkçe uyarlaması, Geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1).
- Elliot, A. J. (2006). The hierarchical model of approach-avoidance motivation. *Motivation and emotion*, 30(2), 111-116.
- Elliot, A. J., & Murayama, K. (2008). On the measurement of achievement goals: Critique, illustration, and application. *Journal of Educational Psychology*, 100(3), 613.
- Erdem, M. E. (2004). *Contribution of motivational needs on the internet usage* (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Furtner, M. R., & Rauthmann, J. F. (2013). The role of need for achievement in self-leadership: Differential associations with hope for success and fear of failure. *African Journal of Business Management*, 5(20), 8368-8375.
- Guzzo, R.A. (1998), "Leadership, self-management, and levels of analysis", in Dansereau, F. and Yammarino, F.J. (Eds), *Leadership: The Multiple-Level Approaches, Classical and New Wave*, JAI Press, Stanford, CT, pp. 213-9.
- Houghton, J. D., & Neck, C. P. (2002). The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial psychology*, 17(8), 672-691.
- İkizler, C., & Karagözoğlu, C. (1997). *Psychology of success in sports*. Alfa Publication, Istanbul.
- Kazan, A. L. (1999). Exploring the concept of self-leadership: Factors impacting self-leadership of Ohio AmericorpsMembers (Doctoral Dissertation). *Ohio: The Ohio State University*.
- Konter, E. (1995). *Motivation in Sports*. Saray Publication, Izmir.
- Lang, J. W., & Fries, S. (2006). A revised 10-item version of the Achievement Motives Scale. *European Journal of Psychological Assessment*, 22(3), 216-224.
- Lovelace, K. J., Manz, C. C., & Alves, J. C. (2007). Work stress and leadership development: The role of self-leadership, shared leadership, physical fitness and flow in managing demands and increasing job control. *Human Resource Management Review*, 17(4), 374-387.
- Manz, C. C. (1983). *The art of self-leadership: Strategies for personal effectiveness in your life and work*. Prentice-Hall.
- Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management review*, 11(3), 585-600.
- Manz, C. C. (1992). Self-leadership . . . the heart of empowerment. *The Journal for Quality and Participation*, 15(4), 80. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/219147095?accountid=12251>



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Manz, C. C., & Neck, C. P. (2004). Mastering selfleadership: Empowering yourself for personal excellence (Third edition). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- Manz, C. C., & Sims Jr, H. P. (1980). Self-management as a substitute for leadership: A social learning theory perspective. *Academy of Management review*, 5(3), 361-367.
- Markham, S. E., & Markham, I. S. (1995). Self-management and self-leadership reexamined: A levels-of-analysis perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(3), 343-359.
- McClelland, D. C. (1965). N achievement and entrepreneurship: A longitudinal study. *Journal of personality and Social Psychology*, 1(4), 389.
- McClelland, D. C. (1985). How motives, skills, and values determine what people do. *American psychologist*, 40(7), 812.
- McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A., & Lowell, E. L. (1953). The achievement motive.
- Neck, C. P., & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of managerial psychology*, 21(4), 270-295.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2013). Örgütsel Davranış, Ekin Yayınları. *Altıncı Baskı, Bursa*.
- Robbins, S. B., Lauver, K., Le, H., Davis, D., Langley, R., & Carlstrom, A. (2004). Do psychosocial and study skill factors predict college outcomes? A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 130(2), 261.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. V. (2013). *Örgütsel davranış*. Aktüel Yayınları.
- Sagie, A., & Elizur, D. (1999). Achievement motive and entrepreneurial orientation: a structural analysis. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 20(3), 375-387.
- Tevrüz, S., Artan, İ., & Bozkurt, T. (1999). Davranışlarımızdan Seçmeler, Örgütsel Yaklaşım, Beta Yayın Dağıtım AŞ.



**6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**



## 2008 ABD FİNANSAL KRİZİ ÇERÇEVESİNDE LEHMAN BROTHERS'IN CEO'SU RICHARD FULD'UN DAVRANIŞLARININ MAX WEBER'İN RASYONALİTE TÜRLERİNE GÖRE İNCELENMESİ

Taner BULUT

Yalova Üniversitesi [tanerbulut@live.com](mailto:tanerbulut@live.com)

Dr. Öğretim Üyesi Onur ÜNLÜ

Yalova Üniversitesi [ounlu@yalova.edu.tr](mailto:ounlu@yalova.edu.tr)

### Özet

Bu araştırma 2008 Amerikan Finansal Krizi bağlamında, CEO davranışları altında yatan rasyonalizasyonlara odaklanmaktadır. Bu çerçevede Lehman Brothers'ın CEO'su Richard S. Fuld Jr.'ın 1 Ekim 2008'de düzenlenen ABD Temsilciler Meclisi'ndeki duruşmada krizdeki rolünü ve eylemlerini savunduğu konuşması araştırma amacının tartışılması için iyi bir zemin sunmaktadır. Bu zeminde CEO davranışları ardındaki rasyonalizasyonları Max Weber'in kavramsallaştırdığı rasyonalizasyon türleriyle tartışılarak kategorize edilmektedir. Nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizi aracılığıyla elde edilen bulgulara göre; kriz öncesinde ve esnasında Fuld'un, 54 eylemi saptanmış, bu eylemlerin %67'si formel rasyonalite, %20'si ötsel rasyonalite, %13'ü pratik rasyonalite ile ilişkisi olduğu saptanmıştır. Bu bulgular sonucu CEO'nun kendisine yöneltilen, özellikle formel rasyonalite temelli eleştirileri, yine ağırlıklı olarak aynı rasyonalite türü ile açıklamaya çalıştığı gözlemlenmiştir. Ulaşılan bu sonuç, her ne kadar meso ve makro bir açıklama da olsa, birey davranışı üzerinde etkili olabilecek, farklı kurumlara ait veyahut aynı kurum içindeki farklı formel/informel düzenleyiciliklere ait rasyonalizasyon kaynaklarının dikkate alınması gerekliliğin ön plana çıkarmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Finansal Kriz, Rasyonalizasyon, Rasyonalite Türleri, Max Weber, Richard Fuld

### 1. Giriş





## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

Bu araştırma, 2008 krizinin önemli aktörleri konumundaki CEO'ların davranışlarını nasıl gerekçelendirdiklerini keşfetme amacı ile yürütülmektedir. Bu amacı gerçekleştirmek adına, araştırmada Lehman Brothers CEO'su Richard S. Fuld Jr'a ait gerekçelendirmeler kullanılmıştır. Bu gerekçelendirmeleri kuramsal bir zeminde tartışmak adına ise Max Weber'in rasyonalizasyon türlerine başvurulmuştur. Bu çerçevede araştırma sorumuz; 2008 finansal krizinde Lehman Brothers CEO'sunun davranışlarını hangi rasyonalizasyon türleri ile açıklamaktadır? şeklinde oluşturulmuştur.

Bu araştırma sayesinde 2008 Amerikan Finansal Krizi dahilinde ele alınabilecek CEO davranışları ile krizden 86 yıl önce yazılmış olan bir eser arasında teorik bir bağlantı inşa edilecektir. Bu anlamda araştırmanın temel katkısı pratikten öte teoriktir. Bu teorik katkı temelinde, örgütlerde kritik konumlarda bulunan yöneticilerin davranışlarının birey düzeyi açıklamaları ile Weber'in rasyonalizasyon türleri gibi kavramsallaştırmaların bir arada değerlendirildikleri takdirde, kurulması tartışmalı ve meşakkatli mikro-meso-makro bağlantıların kavramsallaştırılması anlamında adımlar atılabileceği tartışmaya açılmak istenmiştir.

### **2. Kavramsal Çerçeve**

CEO davranışlarına yönelik literatürü, takip ettiğimizde uzmanlık alanı sınırlarınızı zorlayacak şekilde sizi farklı alanlara savursa da, araştırmamız ile yakın ilişkili bazı örneklerini bu satırlar arasına sıraladık. Örneğin, Stein, (2013) yapıcı narsistik liderlik davranışlarının ilerleyen safhalarda örgütler için problem üretebileceğini Fuld örneğinde tartışmıştır. Aynı şekilde, Swedberg, (2010) kriz süresince Fuld'un otoriter yönetim anlayışı, agresif ve rekabetçi kurum kültürünü ele alış şekli ve kendini sıradan insanların dünyasından izole etmiş yaşam tarzına yönelik eleştirileri ile birlikte, yanlış kararlarını ayrıntılı bir şekilde analiz etmeye çalışmıştır. Diğer taraftan Appelbaum vd., (2012) Fuld üzerinden olmasa da olumlu bir vaka ile karşıtlığını bütün makalede vurgulamak suretiyle Lehman'ın krizi yönetme sürecindeki hatalarını; yükselen anomalileri tespit etme anlamındaki yetersizlikleri, bu krize reaksiyon gösterme ve yönetme yeterliliklerini kısıtladığı şeklinde kısaca aktarmaktadır. McConnell (2012) ise Fuld üzerinden Lehman Brothers'ın süreç içindeki, bir nevi şirketin sonunu hazırlayan



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

stratejilerini analiz ederek, Fuld'un yönetim düzeyindeki muhalefete rağmen nasıl agresif bir şekilde büyüme stratejisi izlediğini ve bu yolla daha fazla kaldıraç kullanarak daha fazla risk aldığıının altını çizmektedir. Çok farklı alanlardan farklı odak noktalarına sahip birçok araştırmayı bu sayfalara taşımak mümkün fakat; Ghoshal'ın (2005) ünlü makalesindeki, şirketlerin üst yönetimlerinde gözlemlenen açgözlülüğün etik ve formel birçok düzenleyiciliği yıktığı eleştirisinin de işaret ettiği gibi, CEO davranışları herhangi bir birey davranışından her ne kadar farkı olmasa da yarattığı etki itibarı ile farklı bir odaklanma ile ele alınan davranış örnekleri arasındadır.

Philosophy of Management<sup>10</sup> dergisinin 2012 yılında çıkardığı Küresel Finansal Krize odaklanan özel sayısından birçok makale de yine araştırmamız için dikkate değer noktalar sunmaktadır. Bu özel sayıda yayınlanan makalesinde Thomas (2012) İngiltere'nin önde gelen bankalarının yöneticilerinin kararlarının krizin evrimleşmesindeki rolünü tartışmaktadır. Schefczyk (2012) ise finans piyasasının önemli aktörlerinin eylemlerinde sorumlu tutulmadıkları "muafiyet perspektifini" eleştirerek bir nevi farklı bir kurum olarak, akademi zemininde ilgili yöneticileri eylemlerinin sorumlulukları ile karşı karşıya getirmeye çalışmıştır. Her ne kadar literatürden ilgi çekici birçok örnek aktarmamıza rağmen, örgütsel davranış alanına direk konumlandırabileceğiniz yayın olarak sadece Stein'in (2013) makalesini işaret edebiliriz. Bu durum, çalışmanın örgütsel davranış alanında konumlandırılmasına yönelik eleştirileri zihinlerde uyandırabilirse de araştırma sorusunun ve bu soruya cevap aramak anlamında Weber'e yapılan atfın, araştırmanın kavramsal çerçevesinin bu şekilde oluşmasına etki ettiğini de unutmamak gerekir.

Görüldüğü gibi CEO eylemlerinin örgütlerine negatif etkileri kadar küresel finansal krizin derinleşmesine de etkileri tartışma konusu olmuştur. Öyle ki küresel ölçekli basın yayın organlarında kriz kapsamında "suçlamaya değerler listesi" veya "erimenin merkezindeki 25 kişi listesi" gibi başlıklar altında Fuld önemli bir sima/madde haline gelmiştir.<sup>11</sup> Haliyle mikro düzeyde ele alınabilecek bu davranış örneklerinin makro düzeydeki etkilerinin bu denli tartışılması, ve ilgili davranış örneklerinin ardında yatan

<sup>10</sup> Bkz. Derginin ilgili sayısının künyesi: Volume 11, Issue 1, March 2012

<sup>11</sup> Bkz. Time dergisinden bir örnek:

<http://content.time.com/time/specials/packages/completelist/0,29569,1877351,00.html> ; The Guardian'dan bir örnek: <https://www.theguardian.com/business/2012/aug/06/financial-crisis-25-people-heart-meltdown>



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

gerekçelendirmeleri/rasyonalizasyonları anlama çabamız, araştırmamızı Weber sosyolojisi ile birlikte ele almayı gerekli kılmıştır.

Daha önce de belirtildiği gibi bu araştırmanın kuramsal altyapısını Weber'in rasyonalite türleri oluşturmaktadır (1922). Fakat bu nokta da belirtilmeli ki, Kalberg'in de (1980) vurguladığı üzere, Weber rasyonalite türlerine ilişkin neredeyse hiçbir çalışmada kısa ve öz bir açıklama sunmamıştır.<sup>12</sup> Bu anlamda "rasyonalite türlerine" yönelik kavramsallaştırmaları, kullanımları ve tartışmaları Weber'in birçok eserinde dağınık halde bulunmaktadır. Bu teorik zorluğu aşmak adına ise, Kalberg'in (1980) literatürde yaygın bir şekilde kabul görmüş olan eseri araştırmamızda temel alınmış olup, bu eser yardımıyla araştırmanın kavramsal çerçevesi geliştirilmiş ve fakat daha da önemlisi araştırmanın yöntem safhasının tasarımı da etkin bir şekilde kullanılmıştır.

Weber rasyonalizasyon türlerini belirli eylem türleri ile ilişkilendirmiştir. Bu eylemler sırasıyla araç-rasyonel, değer-rasyonel, duygusal ve geleneksel eylemlerdir (Weiss, 1985). Weber ilerleyen satırlarda açıklayacağımız rasyonalizasyon türlerinin sadece araç ve değer rasyonel eylemlere kaynaklık ettiğini belirtmiştir (Kalberg, 1980).

Weber'in kavramsallaştırdığı 4 rasyonalite türü: pratik, teorik, özel ve formel rasyonalite olarak tanımlanmıştır (Weber, 1922). **Pratik rasyonalite** türü bireyin rutin eylemlerine zemin teşkil etmekte ve temel fayda içeren beklentilerine kaynaklık etmektedir. Belirgin yönü dış gelişmelere karşı reaksiyon halinde meydana gelmesi olarak görülmektedir. Pratik amaçlara dayalı eylemin rasyonalitesi olarak nitelendirilmektedir. **Teorik rasyonalite** ise artan bir kesinlikle soyut kavramların inşası yoluyla, gerçekliğin kavranmasına hizmet eden bir rasyonalite türüdür. Bilişsel süreçte gerçekleşen, dünya görüşü yaratan ve yalnızca dolaylı yoldan eylem türlerine etki eden rasyonalite türü olarak görülmektedir (Townley, 2002). Bu rasyonalite türünde birey tecrübe ettikleriyle bilişsel bir yüzleşme yaşamakta ve inşa ettiği rasyonalizasyon temelinde tecrübe ettiğini yorumladıktan sonra eyleme geçmektedir; örneğin yanardağın patlamasını Tanrı'nın öfkesine bağlayan bir teorik rasyonalizasyon "adak adama" eylemine kaynaklık edebilmektedir. Yalnız bu nokta da belirtilmelidir ki bu rasyonalite türünün beslendiği teorik kaynaklar sadece dini metinlerle sınırlandırılmamaktadır. Bu anlamda belirli ideolojileri de Weber bu rasyonalite türü

<sup>12</sup> Bkz. Ayrıntılı bir tartışma için: Kalberg (1980) Max Weber's Types of Rationality: Cornerstones for the Analysis of Rationalization Processes in History



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

ile ilişkilendirmiş; ve bu rasyonalite türünü “entelektüel rasyonalite” olarak da nitelmiştir (Kalberg, 1980: 1151-52). **Özsel rasyonalite** türüne gelindiğinde, eylem öncesi bireyin zihinsel hesaplamalarında geçmişin, içinde bulunulan anın, gelecek zamanın ve değer postulatlarının dikkate alındığı rasyonalite türüdür. Metodik olarak gerçekleşen bu rasyonalite türünde bireyin benimsemiş olduğu değer kümeleri ve bu değer kümelerini yaratmış olan toplumsal yapının ciddi görülebilecek bir öneme sahip olduğu düşünülmektedir. Weber bu değer kümelerini sonsuz sayıda şekilde nitelendirmektedir (Kalberg, 2009). Son rasyonalite türü olan **formel rasyonalite** türü için Weber, yoğun sanayileşmenin de bir sonucu olarak yaşamın bütün kademelerinde gözlemlendiğini belirtmektedir. Sanayileşme sonucu ortaya çıkan gelişmenin hukuk, bürokrasi ve bilim gibi toplumsal tabakalar üstünde yarattığı etkiler sonucu yapılaşmış olan bu rasyonalite türünde yaşam içerisindeki kuralların ve süreçlerin, spontane etkenlerden arındırılmış salt bilimsel gerçeklikler ışığında gerçekleştirilmesi beklenmektedir (Townley, 2002). Uzmanlığın ve oluşturulmuş soyut kuralların etkili görüldüğü bu rasyonalite türünde metodik olarak test edilen verilerin yol göstermesi ve bu verilere dayalı olarak davranışların yönlendirilmesinin söz konusu olduğu düşünülmektedir (Brubaker, 1984).

Rasyonalizasyon kavramı psikoloji ve sosyal psikoloji dahilinde; bilişsel uyumsuzluğun (Festinger, 1962) üstesinden gelmede, örneğin karar verme süreçlerinde rasyonalizasyonların nasıl devreye girdiği araştırmacılar tarafından incelenmiştir (Jarcho, Berkman & Lieberman, 2010); (self affirmation theory) öz olumlama teorisi kapsamında ise benliğin bütünlüğünü ve değerliliğini koruma doğrultusunda motive olmuş bireyin karşılaştığı tehditler karşısında rasyonalizasyonlar geliştirebileceği tartışılmıştır (Sherman ve Cohen, 2006; Sherman, 2013); ve grup düşüncesini (Janis, 1971) konu alan araştırmalarda ise kolektif rasyonalizasyon (Esser, 1998) süreçleri ile ilişkilendirilmekte ve Enron yönetim kurulunun başarısızlığı gibi birçok vakada ilgili kurul tarafından geliştirilen rasyonalizasyonlar dikkate alınmıştır (O'Connor, 2003). Her ne kadar araştırmamız Weber'in rasyonalizasyon kavramsallaştırması ile kurgulanmış olsa da kavramın psikoloji ve sosyal psikoloji dahilinde ele alınış şekilleri de dikkate değer bazı noktaları ön plana çıkarmaktadır.

### 3. Araştırmanın Yöntemi



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

Bu araştırmada 1 Ekim 2008 tarihli ABD Temsilciler Meclisi tarafından kamuya açık şekilde gerçekleştirilen duruşma kayıtları ikincil veri olarak kullanılmıştır. Bu duruşmada Richard Fuld'un ABD'nin çeşitli bölgelerinden görevlendirilmiş senatörlerin krizle ilgili sorularına karşı verdiği yanıtlar ve ana ifadesinin incelenmesi gerçekleştirilmiştir (U.S. House of Representatives, 2008). Bu sebeple nitel analiz tekniklerinden içerik analizinden faydalanılmış bu bağlamda sırasıyla davranışların kodlanması, temalarının oluşturulması, elde edilen kodların temalara göre sınıflandırılması ve ortaya çıkan bulguların yorumlanması gerçekleşmiştir. Ayrıca bu amaçla verilerin kategorizasyonu, görselleştirilmesi ve yorumlanması için Nvivo, Gephi ve Microsoft Excel programları kullanılmıştır. Richard Fuld'un kayda alınmış olan davranışları ve bunlara dair ifade ettiği düşünceleri içerik analizi sınıflandırma teması olarak, Max Weber'in rasyonalite türleriyle kategorize edilmiştir.

Araştırma sürecinin başlangıç aşamasında ABD Temsilciler Meclisi tarafından gerçekleştirilmiş olan 2 saat 9 dakikalık oturum yazılı hale getirilmiştir. Bu duruşma ülkenin önemli konumlarında görev almış hukukçular, finans piyasasındaki kilit konumdaki yöneticiler ve senatörlerin görev alarak tanık, bilir kişi, soruşturmacı ve temsilci konumlarında yer almasıyla, ülke çapında krize dair kritik önemdeki bir duruşma olarak kayıtlara geçmiştir. Toplamda 47 sayfa ve 17463 kelime olarak ortaya çıkan bu veri seti içerisinde Fuld'un ifadesi ve sorulara verdiği cevapların olduğu kısımlar filtrelenmiş ve 18 sayfa ve 6419 kelimelik veri seti elde edilmiştir. Bu veri setinin İngilizceden Türkçeye çevirisi tamamlanmıştır. Elde edilen bu veriler ışığında her bir davranış için D1, D2, D3 vb. gibi bir davranış numarası atanmıştır. Ardından numaralanan bu davranışların Weber'in tanımladığı eylem türlerine göre belirlenmesi için araç (için A) ya da değer rasyonel (için B) eylem olarak kodlanması gerçekleştirilmiştir. Sonrasında numaralandırılmış eylemlerin içeriklerine çerçevesinde rasyonalite türlerine göre kategorize edilmiştir. Ortaya çıkan bu kategoriler Gephi adlı ağ analizi programı ile görselleştirilmiş ve bulgular raporlanarak yorumlanmıştır.

Araştırmanın veri setinin sınıflandırması amacıyla, araştırma temaları Weber'in rasyonalite kavramlarına dair çalışmaları ve Kalberg'in Weber üzerine gerçekleştirdiği araştırmalar ışığında karar kriterleri çerçevesinde oluşturulmuştur. Bu karar kriterleri aracılığıyla araç ve değer rasyonel eylem türleriyle pratik, teorik, özsel ve formel



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

rasyonalite türlerine dair belirgin içerik analizi temaları belirlenerek kategorizasyona başlanmıştır.

Son olarak bu araştırmanın güvenilirlik testleri Yıldırım ve Şimşek'in (2013) Kirk and Miller'dan (1986) aktarmış olduğu nitel araştırmanın güvenilirliğinin ölçülmesi için önerdiği "gözleme bağlı güvenilirlik" testiyle; aynı zaman diliminde birden fazla araştırmacı tarafından veri seti ve bu veri setinin kategorizasyon süreçlerinin aynı zaman diliminde test edilmesiyle sağlanmıştır. Yine bu bağlamda nitel araştırmanın güvenilirlik ve geçerlik kavramlarından olan inandırıcılık, aktarılabilirlik, tutarlık ve teyit edilebilirlik testleri yine farklı araştırmacılar arasında aynı zaman diliminde değerlendirilmesi sağlanarak veri setinin ve kategorizasyonların altyapısı test edilmiştir.

### 4. Bulgular

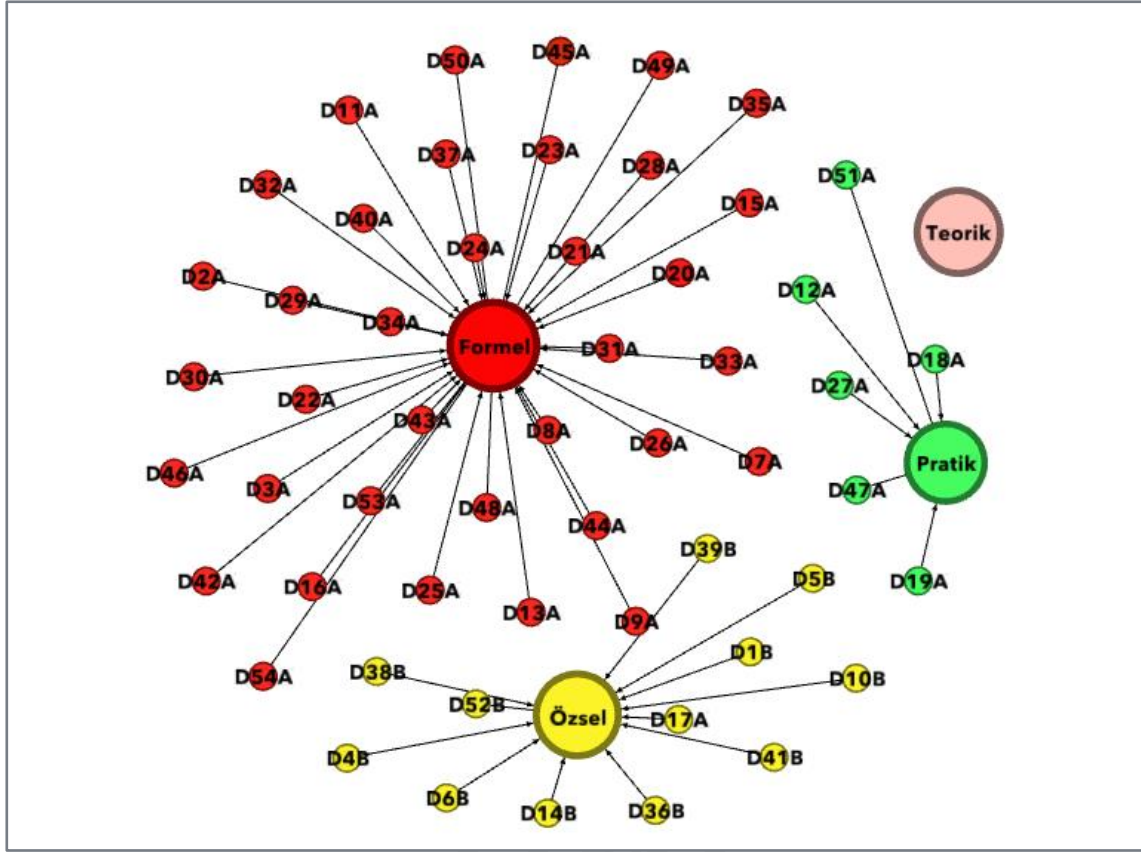
Bu süreç sonrası elde edilen toplam 54 adet eylemin 43'ü araç rasyonel eylem iken 11'i değer rasyonel eylemdir. 43 adet araç rasyonel eylemin ise 36'sı formel rasyonalite; 7'si ise pratik rasyonalite altında kategorize edilmiştir.

### Grafik 1





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta



Gephi programı aracılığıyla oluşturulan Grafik 1’de görüldüğü üzere özellikle ‘‘B’’ olarak tanımlanan 11 adet %20’ye tekabül eden özsel rasyonaliteye dayalı değer rasyonel eylemlerin metinleri incelendiğinde; *olanlar karşısında tüm sorumlulukları üstlenmek, yaşananlardan ötürü acı çekmek, şirkete dair inanç, kazanmaya devam etme düşüncesi ve sahip olunan değerler ışığında doğru eylemlerde bulunulması* gibi ifadelerin ağırlıkta olduğu gözlemlenmiştir. Toplam eylemlerin %67’sine tekabül eden 36 adet formel rasyonalite kapsamındaki araç rasyonel eyleme ilişkin Fuld’un ifadelerine bakıldığında ise; *özellikle eldeki verilerin nezdinde yapılanların doğruluğu, gerçekleştirilen eylemlerde kanunen kusur görmemek, riskin arttığı noktalarda doğru eylemlerde bulunmak, yaşananların Lehman Brothers’ ile ilgili olmadığını düşünmek, yine eldeki bilgiler ışığında iflastan kısa bir süre önce şirketin iyi bir durumda olduğuna inanıldığından dolayı yatırımcılara açıklamada bulunmamanın yapılacak en iyi eylem olduğu* gibi gerekçelendirmeler karşımıza çıkmaktadır. Pratik rasyonalite kısmında ise tüm eylemlerin %13’üne tekabül eden 7 adet eylem saptanmıştır. Bu eylemler ağırlıklı olarak Fuld tarafından piyasadaki rutin işlemler sağlanırken ortaya çıkan spesifik





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

durumlarda amaca yönelik sergilenen, yönetsel reaksiyonlar, optimum davranışlar olarak ifade edilmiştir.

### 5. Sonuç ve Tartışma

Krizden 2 yıl sonra 20 Nisan 2010 tarihinde finansal kriz ile ilgili 2. Açık oturum Beyaz Saray Finansal Hizmetler Komitesi tarafından kamuya açık şekilde düzenlenmiştir. 6 Eylül 2008'deki bir önceki duruşmada olduğu gibi yine konuyla alakalı ve uzman kişilerin yer aldığı bu duruşmada ülkece tanınmış hukukçulardan olan William K. Black, Fuld'un kendi eylemleriyle ilgili kanunen illegal bir davranışta bulunmamak, eldeki veriler ışığında yerinde davranışlarda bulunmak gibi birçok ifadesine dair eleştirilerde bulunmuştur. Bu eleştirilerden göze çarpan noktaları sırasıyla; Lehman'ın yönetsel kararlarla sağlanan eylemlerinin tam anlamıyla dolandırıcılık kapsamına girmesi ve bunları satış ekibiyle dolandırıcılık olmadığını belirterek küresel ölçekte satmaya devam etmesi, o dönemki formel yapı içerisindeki denetçilerin bu davranışların devamına göz yumması, ABD ve Birleşik Krallık arasındaki formel yapılar arasında finansal problem karşısındaki tutum farklılıkları, ABD piyasasında kanuni olmasa da bu tür davranışların rekabet açısından makul görülmesi olarak sıralamak mümkün. Özellikle Fuld'un şirketinin menkul kıymetleştirilmiş ürünleri için tamamen bağımsız kuruluşlar tarafından denetlendiğini bu kuruluşların önerilerinin harfiyen uygulandığını ve ürün içeriklerinin kanunen herhangi bir yanlış beyana dayalı unsur içermediğini belirtirken, krizin genişleme eğilimi gösterdiği dönemlerde satışı yapılan menkul kıymete dayalı ürünlerin büyük yoğunluğunda yalan beyana dayalı alınmış kredilerin bulunduğu ve kredilerin defalarca dilimlere bölünerek tekrar ve tekrar satışa sunulduğu ortaya çıkmıştır. Bu davranışlarla ilgili Black yalan beyana dayalı kredilerle ilgili çalışmaların, yüzde 90 gibi bir oranda dolandırıcılık eğilimi gösterdiğini belirtmektedir (The House Financial Services Committee, 2010). Buna ek olarak Fuld 6 Eylül 2008 tarihindeki duruşmanın ilerleyen dakikalarında hiçbir menkul kıymetleştirilmiş paketlerin içeriğini şahsen incelemeyi ifade etmiştir.

20 Nisan 2010 tarihinde düzenlenen duruşmada diğer önemli isimden biri ise şirkette yaşanan iç usulsüzlüğü kriz soruşturmacılarıyla irtibata geçerek ortaya çıkaran Lehman Brothers Finans Departmanı Kıdemli Başkan Yardımcısı Matthew Lee, Fuld ve



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

yönetimiyle ilgili birçok itirafta bulunmuştur. Bunlardan göze çarpan önemli noktalar özellikle; Fuld'un kusursuz olduğunu iddia ettiği Repo105 adlı muhasebe işlemleriyle şirketin borçlarının bilanço beyan tarihlerinden önce geçici şekilde manipüle edilerek düşük seviyelere çekilmesi, kendi kademesindeki birçok meslektaşı tarafından aynı durumlardan şikayet edilmesi, şirketin denetim ve risk konularında ciddi sorunların bulunması ve bu davranışların düzeltilmesi yerine daha da derinleşmesine katkıda bulunulmasıdır. Lee'nin şirketin operasyonlarıyla ilgili birçok problemleri durumu üst yönetime 2 kez raporlamasından 10 gün sonra Lehman Brothers ile ihtarsız şekilde ilişkisi kesildiğini belirtmiştir. (The House Financial Services Committee, 2010).

Özetle, Fuld davranışlarını açıklamak adına ağırlıklı olarak formel yapıya atıf yapmış, kişisel eylemleriyle yönetsel açıdan gerektiği şekilde doğru hamlelerde bulunduğunu ifade etmiştir. Bu anlamda her ne kadar krizin derinleşmesinde payı olduğu; davranışların dolandırıcılık kapsamına girdiği; formel yapıdaki boşlukların değerlendirildiği, ve kanunlar gereği denetçi rolünün üstlenilmediği eleştirileri farklı kurumların temsilcileri (William K. Black-Adalet / Matthew Lee-Ekonomi Kurumu) tarafından dile getirilse de; Fuld yaşanan krizde hiçbir negatif katkısının olmadığını, bir "muafiyet perspektifinden" (Schefczyk, 2012) ortaya koyarken formel rasyonalizasyona atıf yapmaktadır.

Toparlamak gerekirse, Fuld'un rasyonalizasyonlarına bakılırsa, literatür temelli eleştiriler; [açgözlü davranmak (Ghoshal, 2005), yanlış stratejiler ve yanlış yönetim yaklaşımları izlemek (McConnell, 2012; Swedberg, 2010), piyasa temelli sinyalleri doğru okumamak (Appelbaum vd., 2012)] mesnetsizdir. Fuld'un bir bilişsel uyumsuzluk (Festinger, 1962) yaşayarak bu rasyonalizasyonları geliştirdiğini ve benliğinin bütünlüğünü ve saygınlığını savunduğunu (Sherman ve Cohen, 2006) ortaya koyacak bir veri setine sahip değiliz. Fakat, görüldüğü üzere, akademi, siyaset ekonomi ve adalet gibi kurumların temsilcileri yoluyla kişiye yöneltilen eleştirilerin işaret ettiği bir "uyumsuzluk" karşısında Fuld'un, eylemlerini, toplumsal değerler, (özel rasyonalite) formel düzenleyicilikler ve bilimsel verilere (formel rasyonalite) atıfla rasyonalize etmeye çalıştığını belirtebiliriz.

Araştırmanın Sınırlılıkları çerçevesinde ortaya koyabileceğimiz noktalar şunlardır; Fuld'un kullandığı rasyonalite türü örnekleri arasındaki bağlantılar, örneğin tek bir davranışa atfen sergilenmiş birden fazla rasyonalizasyon ifadesi arasındaki bağlantılar



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

kurulmamıştır ve kurulması gerekmektedir; diğer taraftan soruşturmada yöneltilen eleştirilerin işaret ettiği rasyonalizasyon türleri ve içerikleri ile Fuld'un ortaya koyduğu rasyonalizasyon ifadeleri arasında da bağlantılar zayıftır geliştirilmesi gerekmektedir. Araştırma bulgularının güvenilirliğini arttırmak adına, örneğin kodlamaların doktora düzeyi eğitim gören bir değerlendirici grubun eleştirilerine sunulması gibi, çalışmalar yürütülebilir.

### Kaynakça

- Brubaker, R. (1984). *Rasyonalitenin Sınırları*. 77-133.
- Esser, J. K. (1998). Alive and well after 25 years: A review of groupthink research. *Organizational behavior and human decision processes*, 73(2-3), 116-141.
- Festinger, L. (1962). *A theory of cognitive dissonance* (Vol. 2). Stanford university press.
- Ghoshal, S. (2005). Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices. *Academy of Management Learning & Education*, 4(1), 75–91.  
<https://doi.org/10.5465/amle.2005.16132558>
- Janis, I. L. (1971). Groupthink. *Psychology today*, 5(6), 43-46.
- Jarcho, J. M., Berkman, E. T., & Lieberman, M. D. (2010). The neural basis of rationalization: cognitive dissonance reduction during decision-making. *Social cognitive and affective neuroscience*, 6(4), 460-467.
- Kalberg, S. (1980). Max Weber's Types of Rationality: Cornerstones for the Analysis of Rationalization Processes in History. *American Journal of Sociology*, 85(5), 1145-1179.
- Kalberg, S. (2009). *Max Weberi anlamak*. Ankara: Lotus. 45-65.
- McConnell, P. (2012). *Lehman – A Case of Strategic Risk*. The Capco Institute Journal of Financial Transformation, 51-62.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- O'Connor, Marleen, *The Enron Board: The Perils of Groupthink* (2003). University of Cincinnati Law Review, Vol. 71, 2003.
- Richard Swedberg, (2010), The structure of confidence and the collapse of Lehman Brothers, in Michael Lounsbury, Paul M. Hirsch (ed.) *Markets on Trial: The Economic Sociology of the U.S. Financial Crisis: Part A (Research in the Sociology of Organizations, Volume 30 Part A)* Emerald Group Publishing Limited, 71 – 114
- Schefczyk, M. (2012). The Financial Crisis, the Exemption View and the Problem of the Harmless Torturer. *Philosophy of Management*, 11(1), 25-38.  
<https://doi.org/10.5840/pom20121119>
- Sherman, D. K. (2013). Self- affirmation: Understanding the effects. *Social and Personality Psychology Compass*, 7(11), 834-845.
- Sherman, D. K., & Cohen, G. L. (2006). The psychology of self-defense: Self-affirmation theory. In M. P. Zanna (Ed.) *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 38, pp. 183-242). San Diego, CA: Academic Press.
- Stein, M. (2013). When Does Narcissistic Leadership Become Problematic? Dick Fuld at Lehman Brothers. *Journal of Management Inquiry*, 22(3), 282–293.  
<https://doi.org/10.1177/1056492613478664>
- Steven H. Appelbaum, Seth Keller, Harold Alvarez, Catherine Bédard, (2012), "Organizational crisis: lessons from Lehman Brothers and Paulson & Company", *International Journal of Commerce and Management*, Vol. 22 Iss: 4 pp. 286 – 305. <http://dx.doi.org/10.1108/10569211211284494>
- The House Financial Services Committee. (2010). *2008 Lehman Brothers Failure, Panel 4*. <https://www.c-span.org/video/?293077-4/2008-lehman-brothers-failure-panel-4>
- Thomas, R. (2012). The ‘credit crunch’ from a critical rationalist perspective. *Philosophy of Management*, 11(1), 5-24.  
<https://doi.org/10.5840/pom20121118>
- Townley, B. (2002). The Role Of Competing Rationalities In Institutional Change. *Academy of Management Journal*, 45(1), 163-179. doi:10.2307/3069290



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

U.S. House of Representatives. (2008). *Financial Market Regulation and Practices*, Panel 2. <https://www.c-span.org/video/?281618-2/financial-market-regulation-practices-panel-2>

Weber, M. (2012). *Ekonomi ve Toplum*. İstanbul: Yarın.

Weiss, J. (1985). Max Weber's Distinction Between Means-End Rationality and Value-Rationality — Rationale, Scope, Difficulties. *Social Action*, pp.207-223.



## YÖNETİCİLERİN RUHSAL ZEKÂ SEVİYELERİNİN KARAR VERME STİLLERİNE ETKİSİ: KOBİ YÖNETİCİLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Esra YURTTAŞ

Çankaya Üniversitesi, [yurttalesra1@gmail.com](mailto:yurttalesra1@gmail.com)

Doç. Dr. İrge ŞENER

Çankaya Üniversitesi, [irge@cankaya.edu.tr](mailto:irge@cankaya.edu.tr)

### Özet

Tarihte ve günümüzde zekayı etkili kullanma ile ilgili yapılan birçok çalışmada, çoğu insanın ve yöneticilerin zekalarının tüm boyutları değil sadece bilişsel veya zihinsel zekaları incelenmiştir. Oysaki, zeka sadece bilişsel zekadan oluşmamaktadır. Son zamanlarda dikkat çeken zeka türlerinden biri de, olumlu sonuçlar ile ilişkilendirilen ruhsal zekadır. Bu çalışmada, ruhsal zekanın yöneticilerin karar verme stilleri üzerindeki etkisi incelenmiş, Ankara’da bir organize sanayi sitesinde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ) 232 yöneticisi ile anket çalışması yürütülmüştür. Araştırma bulgularına göre, ruhsal zekanın üç boyutu olan kabullenme, öz-benlik ile amaç ve değerlerin, tümünün bağımlı karar verme stilini olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bununla birlikte, öz-benlik ile amaç ve değerler boyutlarının rasyonel karar verme stilini; kabullenme ve öz-benlik boyutlarının sezgisel karar verme stilini; kabullenme ve amaç ve değerler boyutlarının ani karar verme stilini olumlu yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Kaçınmacı karar verme stilini ise sadece kabullenme boyutu etkilemektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Ruhsal Zeka, Karar Verme Stilleri, KOBİ, yönetici

### 1. Giriş

Yöneticiler, yoğun ve sürekli değişim gösteren iş ortamlarında, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşırken çok sayıda problemle karşılaşmaktadırlar. Bu problemlerin varlığı, yöneticileri çözüm bulmaya, başka bir ifadeyle karar vermeye sevk etmektedir. Bu bağlamda örgütün tüm kademelerinde yöneticilerin vazgeçemeyeceği en önemli işin, karar verme olduğu ifade edilmektedir (Koçel, 2005: 76). Farklı bireysel özellikler ise farklı karar verme stilleri ile ilişkilidir. Günümüzde bireylerin düşünme şekillerinin aynı



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

olmamasından hareketle farklılıklar üzerinde yoğunlaşma gereği önem kazanmıştır. Harvard Üniversitesi profesörlerinden Howard Gardner (1983) bu farklılıkları “Multiple Intelligence” olarak tanımladığı “Çoklu Zeka Kuramı” ile açıklamaktadır. Zeka kavramı çok farklılık gösteren bir kavramdır; sadece zihinsel değil, duygusal ve sosyal öğeleri de taşımaktadır (Mandell ve Pherwani, 2003). Bununla birlikte, tek bir birey tüm zeka çeşitlerinin hepsine birden sahip olmayabilir (Aydıntan, 2009). Son yıllarda önemli bir zeka türü olarak ortaya çıkan ruhsal zeka, bireyin yeni fikirlere ve bilgiye açıklığı ile kendi değer ve tecrübelerinin bir birleşimidir. Bu açıdan ruhsal zeka, hem zihinsel zekanın hem de duygusal zekanın etkin biçimde işlev görmesi için temel sağlar. Ruhsal zekası yüksek olan yöneticiler, karar verme sürecinde kendi davranışlarını ve örgütün çıkarlarını etkileyecek örgütsel vizyon ve değerleri belirleyebilme kaynaklarına sahiptirler (Cook, Macaulay ve Coldicott, 2004).

Karar vermenin, yöneticiler üzerindeki vazgeçilmez etkilerinden hareketle, ruhsal zeka insanın; yeniyi üretebilme, kuralları gerektiğinde değiştirebilme, ahlak duygusunun aktifleştirilmesi, katı kuralları anlayışla ve merhametle esnetebilme, anlayış ve merhametin sınırlarını tespit edebilme, olayları farklı perspektiften değerlendirebilme kabiliyetini geliştirmektedir (Zohar ve Marshall, 2004: 18). Zohar ve Marshall’ın (2004) bu şekilde tanımladığı ruhsal zeka özellikleri ile yöneticilerde bulunması gereken niteliklerin bir arada olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, yöneticilerin karar verme sürecindeki harekete geçme, değerlendirme ve sonuca ulaşmada, ruhsal zekası kuvvetli bireyler olması gerektiği değerlendirilmektedir. Bu çerçevede, bu çalışmada ruhsal zekanın, yöneticilerin karar verme stilleri üzerindeki etkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda, öncelikle ilgili literatür kısaca açıklandıktan sonra, yapılan araştırmanın yöntemi ve bulguları ile birlikte bulgular ile ilgili değerlendirmeler, çalışmanın bundan sonraki bölümlerinde yer almaktadır.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **2.1 Ruhsal Zeka**

Zeka ile ilgili bir çok tanım yapılmıştır, yetenek ve farklı kavramlar ile bazen tanımlarının benzetildiği bazen de farklı anlamlar yüklenildiği görülmüştür. Bu anlayışın ve farklılıkların sebebi zaman ve dönem farklılıklarının yanı sıra beyin





## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

işleyişlerinin değişikliğidir (Altıntaş, 2009: 7). Gardner’a (1983) göre zeka, “birbirlerinden göreceli olarak bağımsız, farklı yeteneklerden oluşan çoklu bir zekadır” (Altıntaş, 2009: 23). Bir başka ifadeyle, zeka hem zihinsel hem de duygusal ve sosyal öğeleri de içerisinde taşıyan bir kavramdır (Aydıntan, 2009: 258). Gardner (1983) tarafından yapılan çalışmalarda, zekanın tek bir türü olmadığı, farklı zeka türlerinin mevcut olduğu ortaya çıkmış; Gardner’ın çoklu zeka kuramından yola çıkılarak bir zeka türü olarak ruhsal zekanın tanımına ulaşılmıştır (Koenig, 2009: 283-291). Ruhsal zeka kavramını ilk olarak ortaya çıkaran araştırmacılar Zohar ve Marshall’a (2004) göre, ruhsal zeka insanlık tarihi kadar eski bir yetenek türüdür ve yapılan en son nörolojik, psikolojik ve antropolojik incelemeler insanın düşünce ve dilsel işlemleriyle ilgili çalışmalarda bu zeka türü ile ilgili çok fazla bilimsel kanıt mevcut olduğunu göstermektedir.

İnsanlar sadece bedensel olarak hayata bağlı varlıklar değildir, dolayısıyla ruhsal ihtiyaçları, umutları, beklentileri ve hayalleri vardır. Bu bakımdan ruhsal zeka, insanların manevi yönünü, ruhsal olarak yaşadıkları tüm önemli ve hayata ciddi yansıtılan durumları ifade eden temel, anlam bulma cevap arama ihtiyacında yatar (Aydıntan, 2009: 260). Farklı bir ifadeyle, ruhsal zeka bütüncül düşünmek anlamındadır (Zaleski ve Gediman, 1999: 48). Bilişsel zeka ve duygusal zekanın ötesinde ruhsal zeka, iki sebepten dolayı “temel zeka” olarak tanımlanmaktadır. Birincisi ‘neden’ sorusunun sorulmasını sağlamaktadır, ikincisi diğer zeka türleri için bir bağlantı olarak kabul edilmektedir (Zohar, D. ve Drake, J. 2000). İç dünyamızı zenginleştirmede aktif rol oynayan ruhsal zeka, Zohar, D. ve Drake, J. (2000) tarafından 12 özellik ile ifade edilmektedir; bu özellikler, kendiliğindenlik, öz farkındalık, temel sorular sorma veya kökten sorgulama eğilimi, bütüncülük, zorlukların yapıcı kullanımı, alçakgönüllülük, şefkat, vizyon ve değer ile yönlendirme, farklılıkları kutlamak, alan bağımsızlığı, yeniden çerçeveleme yeteneği ve meslek anlayışı’dır (Zohar ve Marshall’a 2004). Cook ve diğerleri (2004), ruhsal zekanın üç boyutunu kabullenme, öz-benlik, amaç ve değerler olarak belirlemişlerdir. Yazarlara göre, kabullenme, diğerlerinin söylediklerine ve yaptıklarına rağmen onları sevebilmek, affedebilmek ve onlara saygı duyabilmek; eksikliklerini veya kusurlarına rağmen kişinin hala kendini sevebilmesi; farklılıklara ve çeşitliliklere açık olabilmesi ve değer verebilmesidir. Öz-benlik ise, kişinin kim olduğunu ve ne için yaşadığı bilmesi, güçlü ve zayıf yönleri konusunda kendini iyi



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

tanınması ve kabullenmesi; kişinin kendisi olmaya çalışması ve kendisine güvenmesidir. Amaçlar ve değerler; kişinin amaçları, değerleri ve dünyaya katkıları hakkında bir görüşe sahip olması, hayatının anlamını görebilme yeteneğine sahip olması, sahip olduğu değerlerle gösterdiği davranışların birbiri ile uyumlu olması, korkularıyla yüzleşebilmesi ve cesaretli olmasıdır (Cook, Macaulay ve Coldicott, 2004: 88-90).

### 2.2 Karar Verme

İşletme yönetiminin önemli kavramlarından biri olan olarak “karar verme” seçim davranışı olarak tanımlanmaktadır (Connor ve Becker, 2003). Genel olarak tanımlamak gerekirse, karar verme, alternatifler arasından seçim yapmak olarak ifade edilmiştir, eğer alternatif yoksa karar verme süreci oluşmaz (Rollinson, 2002). Karar verme, sistemli bir sürecin sonucunda ve mutlaka uygulanması gereken karar vericilerin, özellikle yöneticilerin temel görevi olarak nitelendirilmektedir. Karmaşık durumlarda, iyi ve başarılı kararlar verilebilmesi sorunlara rağmen birinin seçilmesi ve kullanılması gerekmektedir (Yarman ve Ünal, 2015: 18). Yöneticinin, karar verme sürecini doğru yönetmesi mantık ve öngörü gücünü gösterir. Yöneticinin özellikleri ile karar verme süreci birleşmekte ve karar verme becerilerini oluşturmaktadır. Karar verme becerilerinin ortaya çıkması ise farklı yöntemler kullanılarak ortaya çıkmaktadır (Simon, 1960: 1-2). Karar verme stili; karar verirken bireyin, genel anlamda tüm yaklaşımlarını, tepkilerini ve davranışlarını göstermesini ifade etmektedir. Bundan dolayı bireyler sorunlara nasıl çözüm bulacaklarını belirlerken kişisel kararları sonucu belirlemektedir (Scott ve Bruce, 1995). Karar verme stilleri, etkenleri iç ve dış etmenlerdir. Bireylerin karar verme süreci geçmişteki tecrübeleri ve yaşantıları ile birlikte, yaşadığı sosyal ve fiziksel koşullarda belirleyici olabilmektedir. Bunlardan dolayı, yapılan ve alınan kararlar alışkanlık olarak adlandırılabilen karar verme stilleri, bireyden bireye farklılık gösterebilmektedir (Scott ve Bruce, 1995). Scott ve Bruce (1995) karar vermede, karar verme görevi ve çevrenin etkisinden daha çok, karar verme davranışındaki sabit farkları incelemişlerdir ve beş farklı karar verme stili tanımlamışlardır. Yazarlara göre, *rasyonel karar verme stiline* sahip olanlar karar verirken mantıksal ve yapısal bir biçimde durumu inceler ve sonuca ulaşmaya çalışırlar; *sezgisel karar verme stiline* sahip olanlar, karar verirken duygular, sezgiler ve somut olmayan faktörler ile sonuca varırlar. *Bağımlı karar verme stiline* sahip olanlar, karar verirken başka kişilerin fikirlerini desteğini alarak ve onların yönlendirmeleri ile sonuca



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

varırlar; *kaçınma karar verme stiline* sahip olanlar ise, karar verirken karar verme aşamasını erteleyen ve bu davranışı sürekli yapan kişilerdir. Son olarak, *kendiliğinden/anlık karar verme stiline* sahip olanlar kararın üzerinde çok fazla düşünmeden anlık davranışların baskın olduğu şekilde karar alırlar.

### 3. Araştırmanın Yöntemi

Yöneticilerin ruhsal zeka seviyelerinin, karar verme stillerine etkisinin belirlenmesi bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Ruhsal zekanın kabullenme, öz-benlik ve amaç ve değerler olarak ifade edilen alt boyutları ile karar verme stillerinin alt boyutları olan rasyonel karar verme, sezgisel karar verme, bağımlı karar verme, kaçınmacı karar verme ve anlık karar verme arasında ilişki olup olmadığını incelenmesi hedeflenmiş, bunun için anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın örneklemini Ankara’da bir Organize Sanayi Bölgesinde dört farklı sektörde faaliyet gösteren 232 küçük ve orta ölçekli işletme (KOBİ) sahibi üst düzey yönetici oluşturmuştur. Verilerin analizi SPSS 22 programı ile yapılmış ve %95 güven düzeyi ile çalışılmıştır.

Anketin ilk bölümünde katılımcıların cinsiyetleri, yaşları, eğitim durumları ve mesleki kıdemlerinden oluşan demografik özelliklere yer verilmiştir. İkinci bölümde araştırmaya katılan yöneticilerin ruhsal zeka düzeylerini belirlemeye yönelik görüşleri yer almaktadır. Son bölümde ise katılımcıların karar verme stillerini ölçmeye yönelik sorulara yer verilmiştir. Anket formu beşli likert ölçeği kullanılarak hazırlanmıştır. Veri toplama aracı olarak kullanılan anket formunda ruhsal zekanın ölçümü için, Cook, Macaulay ve Coldicott (2004: 88) tarafından geliştirilen, kabullenme, öz-benlik, amaç ve değerler boyutlarından oluşan ruhsal zeka ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekte toplam 30 madde bulunmaktadır. Bu 30 maddenin, 10 maddesi kabullenme, 10 maddesi öz-benlik ve 10 maddesi ise amaç ve değerler ile ilgilidir. Ölçekteki üç bölümün her birine verilen değerler tek tek toplanır ve her farklı kategori için toplam bir puan elde edilir. Her kategorinin puanlarının 35 ile 50 arasında olması kişinin yüksek bir ruhsal zeka skoruna sahip olduğu sonucunu göstermektedir. Ruhsal zeka boyutlarına ilişkin Cronbach’s Alpha değerlerinin 0,629 ile 0,703 arasında olduğu tespit edilmiştir. Bu da ölçeğin güvenilirliğinin iyi olduğunu kanıtlamaktadır.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Anketin üçüncü bölümünde yer alan karar verme stilleri ölçeği, 1995 yılında Scott ve Bruce tarafından bireylerin karar verme ihtiyacını doğuran olaylar karşısında yöneldikleri karar verme stillerindeki bireysel farklılıkları ölçmek amacıyla geliştirilmiştir. Bu çalışmada, karar verme stilleri ölçeği olarak; orijinali Scott ve Bruce tarafından geliştirilmiş, Türkçe'ye uyarlaması (Taşdelen, 2002) tarafından gerçekleştirilen, 5 boyut olan; 5 maddesi rasyonel, 5 maddesi sezgisel, 5 maddesi anlık karar verme, 5 maddesi kaçınmacı, 4 maddesi ise bağımlı karar verme boyutlarını içeren toplam 24 maddelik versiyonu kullanılmıştır.

### 4. Araştırma Bulguları

Tablo-1'de belirtildiği üzere, ankete cevap veren katılımcıların çoğunluğu erkek (%60,8); 36-40 yaş aralığında (%25,); evli (%81,0); üniversite mezunu (%57,3); işletme ortağı (%72,8); orta-kademe yönetici (%35,3); mevcut işyerinde 6-10 yıldır (%31,0), toplamda ise 16-20 yıl arasında çalışmaktadır (%28,9).

**Tablo 1. Örneklemde yer alan Yöneticiler ile ilgili Tanımlayıcı Bilgiler**

|                 |                          | N   | %    |
|-----------------|--------------------------|-----|------|
| Cinsiyet        | Kadın                    | 91  | 39,2 |
|                 | Erkek                    | 141 | 60,8 |
| Yaş             | 35 yaş ve altı           | 33  | 14,2 |
|                 | 36-40 yaş                | 58  | 25,0 |
|                 | 41-45 yaş                | 51  | 22,0 |
|                 | 46-50 yaş                | 48  | 20,7 |
|                 | 51 yaş ve üstü           | 42  | 18,1 |
| Medeni Durum    | Bekar                    | 44  | 19,0 |
|                 | Evli                     | 188 | 81,0 |
| Eğitim Seviyesi | İlköğretim               | 3   | 1,3  |
|                 | Lise                     | 33  | 14,2 |
|                 | Yüksekokul               | 44  | 19,0 |
|                 | Üniversite               | 133 | 57,3 |
|                 | Yüksek Lisans ve Doktora | 19  | 8,2  |

|                                 |                          |     |      |
|---------------------------------|--------------------------|-----|------|
| Statü                           | İşletme sahibi           | 60  | 25,9 |
|                                 | İşletme ortağı           | 169 | 72,8 |
|                                 | Ücretli çalışan yönetici | 3   | 1,3  |
| Toplam Çalışma Süresi           | 10 yıl ve altı           | 30  | 12,9 |
|                                 | 11-15 yıl                | 49  | 21,1 |
|                                 | 16-20 yıl                | 67  | 28,9 |
|                                 | 21-25 yıl                | 35  | 15,1 |
|                                 | 26 yıl ve üstü           | 51  | 22,0 |
| Mevcut İşletmede Çalışma Süresi | 5 yıl ve altı            | 46  | 19,8 |
|                                 | 6-10 yıl                 | 72  | 31,0 |
|                                 | 11-15 yıl                | 55  | 23,7 |
|                                 | 16-20 yıl                | 23  | 9,9  |
|                                 | 21 yıl ve üzeri          | 36  | 15,5 |

Ankete cevap veren katılımcıların; rasyonel karar verme stili puanları ortalaması  $21,44 \pm 2,17$ ; sezgisel karar verme stili puanları ortalaması  $17,22 \pm 3,07$ ; bağımlı karar verme stili puanları ortalaması  $15,60 \pm 2,79$ ; kaçınmacı karar verme stili puanları ortalaması  $14,59 \pm 3,53$ ; ani karar verme stili puanları ortalaması  $11,34 \pm 3,73$  olarak tespit edilmiştir. Bu ortalamalar incelendiğinde en fazla rasyonel karar verme stili kullanılmakta iken en az ani karar verme stili kullanılmaktadır (Tablo-2).

Bunun yanı sıra, araştırmaya katılan yöneticilerin kabullenme puanları ortalaması  $39,03 \pm 4,26$ ; öz-benlik puanları ortalaması  $39,45 \pm 3,76$ ; amaç ve değerler puanları ortalaması  $41,04 \pm 4,18$ ; ruhsal zeka puanları ortalaması  $119,52 \pm 8,33$ 'dir. Bu sonuçlara göre yöneticilerin ruhsal zeka seviyeleri yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır. Ruhsal Zeka Boyutlarından katılım düzeyi en fazla Amaç ve Değerler boyutu iken en düşük Kabullenme boyutudur (Tablo-2).

**Tablo 2. Ruhsal Zeka ve Karar Verme Stilleri ile ilgili Betimleyici İstatistikler**

|                            | Minimum | Maksimum | Ortalama | Ss   |
|----------------------------|---------|----------|----------|------|
| Rasyonel Karar Verme Stili | 14,00   | 25,00    | 21,44    | 2,17 |
| Sezgisel Karar Verme Stili | 10,00   | 24,00    | 17,22    | 3,07 |
| Bağımlı Karar Verme Stili  | 8,00    | 20,00    | 15,60    | 2,79 |

|                             |       |        |        |      |
|-----------------------------|-------|--------|--------|------|
| Kaçınmacı Karar Verme Stili | 5,00  | 23,00  | 14,59  | 3,53 |
| Ani Karar Verme Stili       | 5,00  | 25,00  | 11,34  | 3,73 |
| Kabullenme                  | 20,00 | 50,00  | 39,03  | 4,26 |
| Öz-Benlik                   | 31,00 | 48,00  | 39,45  | 3,76 |
| Amaç ve Değerler            | 25,00 | 50,00  | 41,04  | 4,18 |
| Ruhsal Zeka                 | 96,00 | 143,00 | 119,52 | 8,33 |

Korelasyon analizi (Tablo-3) sonucunda, rasyonel karar verme stili ile ruhsal zekanın kabullenme boyutu arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki ( $r=0,177$ ); öz-benlik boyutu arasında pozitif yönlü orta bir ilişki ( $r=0,350$ ); amaç ve değerler boyutu arasında pozitif yönlü orta bir ilişki ( $r=0,457$ ); ruhsal zeka arasında pozitif yönlü orta bir ilişki ( $r=0,477$ ) bulunduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, sezgisel karar verme stili ile ruhsal zekanın kabullenme boyutu arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki ( $r=0,201$ ); öz-benlik boyutu arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki ( $r=0,254$ ); ruhsal zeka arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki ( $r=0,263$ ) bulunmaktadır. Bağımlı karar verme stili ile ruhsal zekanın kabullenme boyutu arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki ( $r=0,249$ ); amaç ve değerler boyutu arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki ( $r=0,176$ ); ruhsal zeka arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki ( $r=0,193$ ) bulunmaktadır. Kaçınmacı karar verme stili ile ruhsal zekanın kabullenme boyutu arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki ( $r=0,216$ ) bulunmaktadır. Ani karar verme stili ile ruhsal zekanın kabullenme boyutu arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki ( $r=0,284$ ); ruhsal zeka arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki ( $r=0,140$ ) bulunmaktadır.

**Tablo 3. Ruhsal Zeka ile Karar Verme Stilleri arasındaki İlişki**

|                            |   | Kabullenme | Öz-Benlik | Amaç ve Değerler | Ruhsal Zeka |
|----------------------------|---|------------|-----------|------------------|-------------|
| Rasyonel Karar Verme Stili | R | ,177**     | ,350**    | ,457**           | ,477**      |
|                            | P | ,007       | ,000      | ,000             | ,000        |
|                            | n | 232        | 232       | 232              | 232         |
| Sezgisel Karar Verme Stili | r | ,201**     | ,254**    | ,091             | ,263**      |
|                            | p | ,002       | ,000      | ,169             | ,000        |

|                             |   |        |      |        |        |
|-----------------------------|---|--------|------|--------|--------|
|                             | n | 232    | 232  | 232    | 232    |
| Bağımlı Karar Verme Stili   | r | ,249** | ,051 | ,176** | ,193** |
|                             | p | ,000   | ,439 | ,007   | ,003   |
|                             | n | 232    | 232  | 232    | 232    |
| Kaçınmacı Karar Verme Stili | r | ,216** | ,030 | ,028   | ,083   |
|                             | p | ,001   | ,648 | ,675   | ,209   |
|                             | n | 232    | 232  | 232    | 232    |
| Ani Karar Verme Stili       | r | ,284** | ,106 | ,106   | ,140*  |
|                             | p | ,000   | ,107 | ,109   | ,033   |
|                             | n | 232    | 232  | 232    | 232    |

$p^* < 0,05$ ;  $p^{**} < 0,01$

Ruhsal zeka alt boyutlarının, rasyonel karar verme stilini etkileme durumunun incelenmesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo-4 de yer almaktadır. Analiz sonucuna göre kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). Modeldeki katsayı incelendiğinde, öz-benlik ile amaç ve değerlerin, rasyonel karar verme stilini olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir ( $\beta = ,126$ ;  $\beta = ,206$ ;  $p < 0,05$ ). Rasyonel karar verme stilindeki değişimin %27'si öz-benlik ile amaç ve değerler tarafından açıklanmaktadır.

**Tablo 4. Ruhsal Zekanın Rasyonel Karar Verme Stiline Etkisi**

| Bağımlı değ.               | Bağımsız değ. | F     | p    | $\beta$ | T     | p    | $R^2$ |
|----------------------------|---------------|-------|------|---------|-------|------|-------|
| Rasyonel Karar Verme Stili | Kabullenme    |       |      | ,046    | 1,522 | ,129 | ,274  |
|                            | Öz-Benlik     | 28,66 | ,000 | ,126    | 3,544 | ,000 |       |
|                            | Amaç ve       | 4     |      | ,206    | 6,795 | ,000 |       |
|                            | Değerler      |       |      |         |       |      |       |

Ruhsal zeka alt boyutlarının, sezgisel karar verme stilini etkileme durumunun incelenmesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo-5 de yer almaktadır. Analiz sonucuna göre kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). Modelde katsayı incelendiğinde kabullenme ve öz-benliğin, sezgisel karar verme stilini olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir ( $\beta = ,097$ ;  $\beta = ,164$ ;  $p < 0,05$ ). Sezgisel





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

karar verme stilindeki değişimin %8'i kabullenme ve öz-benlik tarafından açıklanmaktadır.

**Tablo 5. Ruhsal Zekanın Sezgisel Karar Verme Stiline Etkisi**

| Bağımlı değ.               | Bağımsız değ. | F     | p    | β    | t     | p    | R <sup>2</sup> |
|----------------------------|---------------|-------|------|------|-------|------|----------------|
| Sezgisel Karar Verme Stili | Kabullenme    | 6,724 | ,000 | ,097 | 2,011 | ,046 | ,081           |
|                            | Öz-Benlik     |       |      | ,164 | 2,904 | ,004 |                |
|                            | Amaç ve       |       |      | ,025 | ,512  | ,609 |                |
|                            | Değerler      |       |      |      |       |      |                |

Ruhsal zeka alt boyutlarının, bağımlı karar verme stilini etkileme durumunun incelenmesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo-6 da yer almaktadır. Analiz sonucuna göre kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Modelde katsayı incelendiğinde kabullenme, amaç ve değerler ve öz-benliğin bağımlı karar verme stilini olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir ( $\beta=,201$ ;  $\beta=,145$ ;  $\beta=,153$ ;  $p<0,05$ ). Bağımlı karar verme stilindeki değişimin %13'ü kabullenme, öz-benlik ile amaç ve değerler tarafından açıklanmaktadır.

**Tablo 6. Ruhsal Zekanın Bağımlı Karar Verme Stiline Etkisi**

| Bağımlı değ.              | Bağımsız değ. | F      | P    | β    | t     | p    | R <sup>2</sup> |  |
|---------------------------|---------------|--------|------|------|-------|------|----------------|--|
| Bağımlı Karar Verme Stili | Kabullenme    | 10,866 | ,000 | ,201 | 4,680 | ,000 | ,125           |  |
|                           | Öz-Benlik     |        |      | ,153 | 3,033 | ,003 |                |  |
|                           | Amaç ve       |        |      | ,145 | 3,385 | ,001 |                |  |
|                           | Değerler      |        |      |      |       |      |                |  |

Ruhsal zeka alt boyutlarının, kaçınmacı karar verme stilini etkileme durumunun incelenmesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo-7 de yer almaktadır. Analiz sonucuna göre kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Modelde katsayı incelendiğinde kabullenmenin, kaçınmacı karar verme stilini olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir ( $\beta=,208$ ;  $p<0,05$ ). Kaçınmacı karar verme stilindeki değişimin %6'sı kabullenme tarafından açıklanmaktadır.

**Tablo 7. Ruhsal Zekanın Kaçınmacı Karar Verme Stiline Etkisi**



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

| Bağımlı değ.    | Bağımsız değ.    | F    | P     | $\beta$ | t     | p    | $R^2$ |
|-----------------|------------------|------|-------|---------|-------|------|-------|
|                 | Kabullenme       |      |       | ,208    | 3,692 | ,000 |       |
| Kaçınmacı Karar | Öz-Benlik        | 4,65 | ,004b | ,102    | 1,543 | ,124 | ,058  |
| Verme Stili     | Amaç ve Değerler | 1    |       | ,008    | ,144  | ,885 |       |

Ruhsal zeka alt boyutlarının, Ani Karar Verme Stilini etkileme durumunun incelenmesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo-8 de yer almaktadır. Analiz sonucuna göre kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). Modelde katsayı incelendiğinde kabullenmenin ve amaç ve değerlerin ani karar verme stilini olumlu yönde etkilediği ( $\beta = ,239$ ;  $\beta = ,115$ ;  $p < 0,05$ ). Ani karar verme stilindeki değişimin %10'u kabullenme ile amaç ve değerler tarafından açıklanmaktadır.

**Tablo 8. Ruhsal Zekanın Ani Karar Verme Stiline Etkisi**

| Bağımlı değ.          | Bağımsız değ.    | F     | p     | $\beta$ | t     | p    | $R^2$ |
|-----------------------|------------------|-------|-------|---------|-------|------|-------|
|                       | Kabullenme       |       |       | ,239    | 4,093 | ,000 |       |
| Ani Karar Verme Stili | Öz-Benlik        | 8,114 | ,000b | ,051    | ,747  | ,456 | ,096  |
|                       | Amaç ve Değerler |       |       | ,115    | 1,983 | ,049 |       |

## 5. Sonuç ve Tartışma

Özellikle iş hayatında üst düzey yöneticilerin karar verme süreçlerindeki etkililiği işletme açısından daha faydalı sonuçlara sebep olurken, ruhsal zekası kuvvetli yöneticilerin, kişisel ve yönetim ile ilgili kararlar da daha başarılı olduğu değerlendirilmektedir. Yöneticilerin zeka yapılarındaki farklılıkların yaşanan değişiklikler ve alınan kararlarda, ruhsal zekanın kuvvetli olmasının daha pozitif ve geniş bakış açısı sağladığı, karar verme stillerinin de doğru zamanda kullanılmasının sonuçlar ve verimlilik açısından önemli olduğu görülmektedir. Bu noktadan hareketle; ruhsal zeka günümüz iş hayatında hızlı ve doğru karar verme de hem zihinsel zekânın hem de duygusal zekânın etkin biçimde işlev görmesi için temel sağlar. Zohar'a



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

(2000:55) göre, yüksek ruhsal zekalı yöneticilerin, diğer insanlarda da geliştirilebilen belirli davranış şekillerine sahip oldukları belirlenmiştir.

Bu araştırmada KOBİ yöneticilerine odaklanılmış olup, ruhsal zekanın, karar verme stilleri ile ilişkisine yönelik uygulama Ankara'da bir Organize Sanayi Bölgesinde 4 sektörde faaliyet gösteren KOBİ'lerin 232 üst düzey yöneticisi ile yürütülmüştür. Araştırma sonucunda ruhsal zeka boyutlarından katılım düzeyi en fazla amaç ve değerler boyutu iken en düşük kabullenme boyutu olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin amaç ve değerler puanının yüksek olması, yöneticilere sorulan soruların arasında en önemsedikleri, anlamlı buldukları insani değerleri olduğunu; hayatın anlamını özümstediklerini; sahip oldukları değerlerle yaptıkları davranışların birbiriyle tutarlı olduğunu; kendilerine ait korkularıyla yüzleşebildiklerini göstermektedir. Yöneticiler ve liderler üzerinde yapılan benzer bir çalışmada; Aydın (2009) ruhsal zekânın dönüştürücü liderlik üzerine etkisini incelenmiş ve ruhsal zekanın yöneticiler üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir.

Ruhsal zeka ve karar verme stilleri arasındaki ilişki incelendiğinde; ruhsal zekanın tüm boyutlarının bağımlı karar verme stilini etkilediği ortaya çıkmıştır. Kabullenme boyutu, rasyonel karar verme stili haricinde diğer tüm karar verme stillerini etkilemektedir. Özbenlik boyutu ise bağımlı karar verme stili haricinde rasyonel ve sezgisel karar verme stillerini etkilemektedir. Ayrıca, amaç ve değerler boyutu, bağımlı karar verme stili haricinde rasyonel ve anlık karar verme stilini etkilemektedir.

Araştırma da yöneticilerin ruhsal zeka seviyelerinin karar verme stillerine etkisi anket yoluyla incelenmiştir. Anket yoluyla elde edilen cevapların yöneticilerin kendi hayat görüşleri ve anlayışları ile ilgili olduğu kabul edilmiştir ve araştırma öncelikle belirli bir organize sanayi bölgesinde anket uygulanan 232 yöneticinin görüşleri ile sınırlıdır. Buna rağmen, ruhsal zeka ve karar verme stilleri arasındaki ilişkiyi inceleyen bu çalışma ile araştırma kapsamında tespit edilen söz konusu bulguların genel olarak ulusal ve uluslararası çalışmalarla paralellik gösterdiği söylenebilir. Ruhsal zeka ve karar verme stilleri üzerindeki ilişkiyi araştıran çok fazla araştırmanın olmaması nedeniyle çalışmanın özellikle ulusal ve uluslararası literatüre katkı sağlaması düşünülmektedir. Konu ile ilgili yapılacak bundan sonraki çalışmaların büyük ölçekli işletmeler ile farklı sektörler de faaliyet gösteren işletme yöneticilerini de kapsaması ve karşılaştırma yapılmasının yararlı olacağı, ruhsal zekanın diğer değişkenlerle incelenmesinin ve



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

yöneticilerin, karar verme aşamasında, farklı etkenlerden yararlanabileceği araştırılarak işletmelere ve yöneticilere katkı sağlanabileceği düşünülmektedir.

### Kaynakça

- Altıntaş, Ö. C. (2009). *Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü. Duygusal Zeka Elemanlarının Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sonuçlar Üzerindeki Etkisi: Isparta İli İlköğretim Okullarında Bir Uygulama*. Gebze: Yayınlanmamış Doktora Tezi. S.7-23
- Aydıntan, B. (2009). *Ruhsal Zekanın Dönüştürücü Liderlik Üzerine Etkisini Araştıran Uygulamalı Bir Çalışma*. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23(2), S. 258-260
- Connor P. E. ve B. W. Becker. (2003): *Personel Value Systems and Decision Making Styles of Public Managers*. *Public Personnel Management*, Volume 32, No. 1, S. 155-180-394 – 395.
- Cook, S., Macaulay, S. & Coldicott, H. (2004). *Change Management Excellence: Using the Four Intelligences for Successful Organizational Change (1. b.)*. London: S. 88-90
- Gardner, H. (1983). *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. New York: Basic Books.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınevi. S.76
- Koenig, H. G. (2009). “Research On Religion, Spirituality, and Mental Health: A Review.” *Canadian Journal of Psychiatry*, 54(5): S. 283–291.
- Mandell, Barbara ve Shilpa Pherwani (2003), “Relationship Between Emotional Comparison”, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 17, No. 3, Spring, S. 387-388



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

- Rollinson, D. (2002). Organisational Behaviour and Analysis An Integrated Approach (Second Edition). Pearson Education Ltd: Essex.
- Scott, S. G. and Bruce, R. A. (1995). Decision-Making Style: The Development and Assessment of a New Measure. Educational and Psychological Measurement, S.818-820
- Simon, H. A. (1960). The New Science of Management Decision. Happer & Row: New York. S. 1-2.
- Simon, H. A. (1976). Administrative Behavior A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization (Third Edition), The Free Press: New York. S.1
- Taşdelen, A. (2002). Öğretmen adaylarının farklı psiko sosyal değişkenlere göre karar verme stilleri. (Doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Yarman, S. B. & Ünal, A. N. (2015). Stratejik Karar Verme Boyutunda Bilgi Toplama/İşleme Amaçlı Karar Destek Sistemleri, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık. S.18
- Zaleski, J. & Gediman, P. (1999). "Forecasts: nonfiction", Publishers weekly, Vol. 246, issue 48.
- Zohar, D. ve Drake, J. (2000). "On The Whole", People Management, Vol.6 issue 8, S.55.
- Zohar, D. ve Marshall, I. (2004). Ruhsal Zekamızla Bağlantı Kurmak, S. 18 (Çev. Burak Erdemli, Kemal Budak). Meta Yayınları, İstanbul .



**6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

6. Örgütsel Davranış Kongresi 2-3 Kasım Isparta



## BİLGİSEL YÖNETİM YETKİNLİĞİ İLE ÇALIŞANLARIN ÖZNEL İYİ OLUŞLARI: ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE İLETİŞİMDE SOSYAL MEDYA KULLANIMININ ARABULUCU ETKİSİ

Halil ERMAN

Çankaya Üniversitesi, halilerman1@gmail.com

### Özet

Bireyin yaşamına ilişkin değerlendirmelerin ve olaylara verdiği duygusal tepkilerin bir sonucu olarak kabul edilen “öznel iyi oluş”, yaşamdan yüksek haz alma yönünde olumlu duyguların sık, olumsuz duyguların az yaşanması şeklinde tanımlanmıştır. Bilgisel yönetim yetkinliği ise dışsal, kişiler arası ve kişisel olmak üzere üç ayrı boyut ile açıklanan ve örgütünün çıktılarının azami düzeyde geliştirilmesine olanak sağlayacağı ön görülen beceriler bütünüdür. Bu çalışmada bilgisel yönetim yetkinliği ile çalışanların öznel iyi oluşları arasındaki ilişki incelenmiştir. Ayrıca bu ilişki üzerinde örgütsel öğrenme yeteneği ile sosyal medya kullanımının arabulucu etkisi de araştırılmıştır. Araştırma kapsamında anket yöntemi ile veri toplanılmış ve elde edilen veriler çeşitli istatistiksel yöntemlerle yorumlanmıştır. Araştırma neticesinde bilgisel yönetim yetkinliği ile öznel iyi oluş arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmazken bilgisel yönetim yetkinliği ile örgütsel öğrenme yeteneği arasında anlamlı ve olumlu ilişki tespit edilmiştir. Araştırma bulgularının yazında yer alan boşluğu dolduracağı ve ilgililere gelecekteki araştırmalar için fikir sağlayacağı değerlendirilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Bilgisel Yönetim Yetkinliği, Öznel İyi Oluş, Sosyal Medya, Örgütsel Öğrenme.

### 1. Giriş

Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri büyük oranda sahip oldukları kaynakların niceliği ve bunların etkin kullanımı ile alakalıdır. Her ne kadar örgütlerin sahip olduğu kaynakların niteliğini günümüzde robot teknolojileri veya yapay zekâ gibi gelişmeler doğrudan etkilese de örgütlerin sahip olduğu en önemli kaynak hâlâ insandır. İnsanın örgütün sahip olduğu kaynaklar içinde birinci sırada olmaya devam etmesi gelecekte





## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

hangi örgüt türü için ne kadar süre ile devam edeceğini kestirmek zor olsa da insanın sahip olduğu bilginin gelecekte de örgütlerin tasarımında ve işletilmesinde yerini koruyacağı kesin gibi görünmektedir. Nitekim günümüzde yapay zekâ gibi teknolojilerin sınırsız gelişiminin gelecekte insanoğlunun varlığını tehlikeye sokabileceği konuşulmakla birlikte, gerçekleşmediği müddetçe insan kaynağının sahip olduğu bilgi ve yetenekler, örgütlerin gelişimine yön vermeye devam edecektir.

İnsan kaynağının sahip olduğu bilgi çeşitli kuramlar çerçevesinde açıklanmaktadır. Bunlardan sosyal öğrenme kuramına göre insanlar çevrelerinde meydana gelen değişikliklerden çeşitli algılar üretip bunları yorumlayarak bilgi birikimine eklerler (Yüksel, 2006). İnsanın insandan öğrenmesi şeklinde gerçekleşen öğrenme için gözlem veya iletişim unsurunun gerçekleşmesi gerekmektedir. İletişim ise günümüzde örgütlerin performansı için düzgün işletilmeye çalışılan konulardan birisidir. Zamanla gelişen teknolojik yetenekler neticesinde iletişim türlerinin kullanımında farklılıklar meydana gelmiştir. Özellikle bilişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler neticesinde çalışanların iletişim araçlarını kullanması farklılaşma göstermiştir. Toplum içinde mobil teknolojiler ile sosyal ağlar üzerinden iletişimde bulunan bireyler bu davranışlarını sahip olduğu işlerine yönelik olarak da devam ettirmektedirler. Nitekim günümüzde iletişim araçlarının genişleyen sınırları artık iş-özel hayat zaman farkının ortadan kalkmasına neden olmaktadır. Elbette bunun olumlu ve olumsuz etkileri bulunmaktadır. Bu araştırmada sosyal medya kullanımının bilginin çalışanlar arasında iletimindeki yönüne odaklanılmıştır.

Örgütlerin sahip olduğu insan kaynağında bulunan bilginin yönetimi, sürdürülebilir rekabetçi avantajın elde edilmesi açısından önemlidir (Hinn, Parker ve Ireland, 2010). Örgütün işletilmesi, sahip olunan örgütsel yeteneklerin korunması veya geliştirilmesi gibi nedenlerle, örgüt içinde yayılan bilginin çalışanlar açısından da bazı etkileri bulunmaktadır. Yönetici konumunda çalışanlar açısından bilginin etkin kullanımı ve olumlu tutumlara yönelik çok az deneysel çalışma olması gerekçe gösterilerek konu Lara ve Salas-Vallina tarafından (2017) incelenmiştir. Çalışmada bilgisayarlı yönetim yetkinliğinin örgütsel öğrenme arabulucu etkisi de dikkate alınarak çalışanların bağlılıkları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu araştırmada Lara ve Salas-Vallina'nın (2017) çalışmasından farklı olarak bilgisayarlı yönetim yetkinliğinin, örgütsel öğrenme ve iş yerindeki iletişimde sosyal medya kullanımının arabuluculuk etkileri de dikkate alınarak



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

çalışanların öznel iyi oluşları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Nitekim konuyu görgül olarak inceleyen pek az araştırma bulunmakla birlikte ulaşılabilen yazın kapsamında incelenen çalışmalarda öznel iyi oluş üzerine odaklanılmadığı görülmüştür. Ayrıca sosyal medya kullanımının örgütsel öğrenme yeteneği ile birlikte çalışanların iş yerlerindeki öznel iyi oluşları arasında bir bağlantısı olduğu düşünülmektedir.

Çalışma kapsamında elde edilecek verilerin analizi ışığında hem yazında yer alan boşluğun doldurulması planlanmış hem de sonuçlardan ilgililerin faydalanması umulmuştur.

### **2. Kavramsal Çerçeve**

Örgütlerin amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirilebilmeleri için sahip olduğu insan kaynağını etkin bir şekilde yönetmesi gerekmektedir. Konu insan olduğu için ve İşletme Biliminin de disiplinler arası doğası gereği örgüt içindeki insan faaliyeti psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji ve antropoloji gibi birçok bilim dalı açısından incelenmektedir (Yüksel, 2006). İnsan davranışını tahmin etmeye çalışan Örgütsel Davranış disiplini açısından çalışanların kişilik özelliklerinin yanı sıra işe bağlılıkları, adanmışlıkları, iş yerindeki olumlu, olumsuz tutum ve davranışları gibi birçok konu incelenmektedir. Nitekim çalışan bireyler karşılaştıkları durumlar karşısında olumlu veya olumsuz tutumlara sahip olup bazı durumlarda davranışsal tepki de göstermektedirler. Aslında bu davranış şekilleri bireyin kişilik özellikleri ile alakalı olmakla birlikte onun hayatını somut veya soyut bir şekilde etkileyen birçok nedenlerle doğrudan alakalıdır.

Bireyin yaşamına ilişkin değerlendirmelerin ve olaylara verdiği duygusal tepkilerin bir sonucu olarak kabul edilen “öznel iyi oluş” (Doğan, 2012), yaşamdan yüksek haz alma yönünde olumlu duyguların sık, olumsuz duyguların az yaşanması şeklinde tanımlanmıştır (Diener, 1984). Yazında hayattan tatmin olma ve olumlu duygular çokça araştırılmış olmakla birlikte öznel iyi oluşu yalın bir şekilde mutluluk olarak tanımlamak hem belirsiz bir ifade içerecek hem de başka manalara gelebilecektir (Diener, 1984). Nitekim Diener’e göre (1984) öznel iyi oluşun üç özelliği bulunmaktadır. Birincisi öznel olması ve sağlık, rahatlık, erdem ve refah gibi kavramların yokluğunda bile, her ne kadar bu olgularla alakalı olsa da bu iyi oluş



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

halinin birey tarafından hissedilebilmesidir. İkincisi, kişinin kendisini nasıl hissetmesine dair sadece olumsuz faktörlerin yokluğundan ibaret olmayıp zihinsel olarak sağlıklı olmayı da içerir. Üçüncüsü, bir insanın hayatının her yönüyle ilgili evrensel bir değerlendirme olmasıdır. Ancak bütün bunlara rağmen öznel iyi oluş değerlendirmesi bireyin hayatının bir-iki haftalık son kısımlarını kapsamaktadır (Diener, 1984).

Örgütün sahip olduğu insan kaynağının yetkin ve becerikli olması elbette örgütün azami performans göstermesi için tek başına yeterli değildir. Bu kaynağın yetkin bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bir başka deyişle sahip olunan insan kaynağının yönetsel yetkinlik becerisi ile yönetilerek yönlendirilmeleri önemlidir. Yönetsel yetkinlik kısaca daha yüksek performans üretme şeklinde tanımlanmış (Boyatzis, 1982; Aktaran:Lara ve Salas-Vallina, 2017) ve davranışsal ölçütler kapsamında değerlendirilebileceği ön görülmüştür (Lara ve Salas-Vallina, 2017). Daha iyi performans üretirken sahip olunan bilginin yönetimi de ön plana çıkmaktadır. Nitekim işletmeler sürdürülebilir rekabetçi avantaj geliştirebilmek için hem bilgi üretmeli hem de bu üretilen bilgiyi yönetmelidirler (Hine vd., 2010; Aktaran: Lara ve Salas-Vallina, 2017). Cardona ve Lombardia (2005; Aktaran: Lara ve Salas-Vallina, 2017) yönetsel yetkinliği ölçmek amacıyla üç boyutlu bir model geliştirmişlerdir. Bunlar, örgütün çıktılarını geliştiren stratejileri uygulama kapasitesi şeklinde gerçekleşen dışsal yetkinlik, etkin ilişki kurabilme yeteneği şeklinde görülen kişiler arası yetkinlik ve beraber çalıştığı bireylere güven ve örnek teşkil etme kapasitesi içeren kişisel yetkinliktir. Lara ve Salas-Vallina (2017) bilgisayarlı yönetim yetkinliği ile bağlılık arasındaki ilişkiyi İş Gereksinimleri-Kaynaklar (İG-K) kuramı çerçevesinde inceledikleri çalışmalarında basit ve düzgün yorumlanabilmesi nedeniyle bu üç boyutlu modelden faydalanmışlardır.

İş gereksinimleri işin yapılmasına yönelik devamlı olarak süren fiziksel, duygusal ve bilişsel çabaları ifade etmektedir (Demerouti vd., 2001). Bu nedenle iş gereksinimlerinin yüksek kan basıncı, artan hormon aktivitesi ve kalp atışı ve yorgunluk gibi fiziksel ve psikolojik sonuçlarının olması şaşkınlıkla karşılanmamalıdır (Bakker vd., 2014). Bununla birlikte iş kaynakları, iş hedeflerine ulaşma, iş gereksinimlerini azaltma, fizyolojik ve psikolojik maliyetlerini azaltmaya ya da kişisel gelişimi, öğrenmeyi ve gelişmeyi teşvik etmeye yardımcı olan işin fiziksel, psikolojik, sosyal veya organizasyonel yönleridir (Bakker ve Demerouti, 2007; Aktaran: Bakker vd., 2014).



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Meşgul olunan işle ilgili gereksinimlerin çalışanların üzerinde birçok etkisi bulunduğu muhakkak olmakla birlikte İG-K kuramına göre kaynakların ise olumlu etkileri bulunmaktadır. Nitekim bir yandan, iş gereksinimleri tükenmişliğin temel nedenleri olarak tanımlanmış ve bu da kötü sağlık ve olumsuz örgütsel sonuçlara yol açtığı, öte yandan, iş kaynakları, iş ilişkisinin temel itici güçleri olarak tanımlanmış ve bu da iyi oluşun artmasına ve olumlu organizasyon sonuçlarına yol savunulmuştur (Bakker vd., 2014). Yine İG-K kuramına göre yeterli kaynaklara sahip olan çalışanların bağlılıklarının da yüksek olacağı değerlendirilmiştir (Lara ve Salas-Vallina, 2017). Bu kapsamda Lara ve Salas-Vallina (2017) tarafından yapılan çalışmada bilgisayarlı yönetim yetkinliği ile bağlılık arasındaki ilişki incelenirken yazında yer alan bir boşluğu doldurmak üzere bu çalışmada bilgisayarlı yönetim yetkinliği ile öznel iyi oluş arasındaki ilişki incelenmek istenmiştir. Nitekim İG-K kuramına göre kaynaklar arasında sayılan bilgisayarlı yönetim yetkinliği bağlılık üzerinde olumlu bir etki oluşturabileceği gibi çalışanların öznel iyi oluşları üzerinde de olumlu bir etkiye neden olması muhtemeldir. Bu kapsamda araştırmanın birinci hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur;

H1: Bilgisel yönetim yetkinliği çalışanların öznel iyi oluşları üzerinde doğrudan olumlu bir etkiye sahiptir.

Yönetimsel yetkinlikler örgütlerin entelektüel sermayeleri arasında yer almaktadır (Lara ve Salas-Vallina, 2017). Bireyin sahip olduğu yetkinlik düzeyi çerçevesinde ve uygun şartlar sağlandığında örgütün yetkinlikleri de artacaktır. Aslında bu bir öğrenme sürecidir. Birinci mekanizma örgütün bireyin sahip olduğu yetkinliği öğrenmesi ve içselleştirmesi, ikinci mekanizma ise bireylerin örgütün sahip olduğu bilgi ve kültürden öğrenmesi şeklinde çalışmaktadır. Bu iki şekilde örgütsel öğrenme süreci işletilmiş olur. Araştırmalar örgütsel öğrenme yetkinliğinin artırılması yönünde entelektüel sermayenin önemli bir bilgi olduğunu ortaya koymuştur (Bontis vd., 2000: Aktaran: Lara ve Salas-Vallina, 2017). Lara ve Salas-Vallina (2017) tarafından İG-K kuramına çerçevesinde kaynakların çalışanların psikolojik durumunu olumlu yönde etkilediğine göre örgütsel öğrenmenin çalışanların tutumları üzerinde olumlu bir etkisinin olacağı değerlendirilmiş ve bilgisayarlı yönetim yetkinliği ile bağlılık ilişkisi üzerinde örgütsel öğrenme yeteneğinin arabulucu etkisi incelenmiştir. Nitekim örgütsel öğrenme bazı sektörler için önemli bir etken olmakla birlikte kavramın içerdiği iletişim, risk alma, deneyim, katılımcı karar verme ve dış çevre etkileşimi gibi alt boyutlar bu kapasitenin geliştirilmesi yönünde



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

işlerlik kazandırılması gereken hususlardır (Aydoğan ve diğ., 2011). Bu çalışmada da benzer şekilde örgütsel öğrenmenin bilgisel yönetim yetkinliği ile çalışanların öznel iyi oluşları arasındaki ilişki üzerinde olumlu bir arabulucu etkisi olacağı varsayılmış ve araştırmanın ikinci hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

H2: Örgütsel öğrenme yeteneği, bilgisel yönetim yetkinliği ile öznel iyi oluş arasındaki ilişkiye arabuluculuk eder.

Günümüzde işletmelerin varlık üretmedeki hammadde ve fiziksel iş gücü gibi anahtar girdilerine bilginin paylaşımı da eklenmiştir (Guffey ve Loewy, 2010). Hatta zamanla bu konu “bilgi çalışanları” (Drucker, 1988) şeklinde kavramlaşarak teknoloji ve bilgiyi yoğun olarak etkin ve hızlı bir şekilde kullanabilen, başka bir ifade ile bilgiyi üreten, işleyen veya takas eden çalışan türünü ifade etmede kullanılmaya başlanmıştır. Nitekim günümüzde özellikle büyük ve teknoloji yoğun işletmelerde işlenen ve takas edilen veri miktarı günden güne artmaktadır. Bunun birinci nedeni gelişen teknolojilerle birlikte iletişimin daha ucuz ve kolay hale gelmesidir. İkinci nedeni ise gelişen sosyal medya araçları ile işletme ve müşteri arasındaki iletişim ile işletme içindeki çalışanların birbirleri arasındaki git gitgide artan bir şekilde büyüyen etkileşimli iletişimdir (Guffey ve Loewy, 2010). Bununla birlikte sosyal medya aracılığı ile örgüt içi iletişim aracı olarak sosyal ağların kullanılması ve sosyal ağ üyeleri arasında bilgi paylaşımının hızlı ve etkin bir şekilde gerçekleşmesine yönelik çalışmalar yapılmaktadır. Bu türden yapılan bir araştırmada 4200 şirket incelenmiş ve katılımcıların %72’sinin çalışan iletişimini kolaylaştırmak için söz konusu sosyal ağları kullandıklarını belirtmişlerdir (Leonardi ve Neeley, 2017). Bu çalışmalarda sosyal medya gibi gayri resmi ağların iletişimi besleyerek bilgi paylaşımı oluşacağı öne sürülmektedir (Cao ve diğ., 2012).

Yazın incelendiğinde teknolojinin gelişim seyriyle doğru orantılı olarak 1990’lardan sonra e-posta kullanımına yönelik çalışmaların ağırlık kazandığı görülmektedir. Ancak internet kullanımı 2000’li yıllardan sonra hızla yayılmasına rağmen Cao ve arkadaşlarına göre (2012) sosyal ağların işyerlerinde kullanımının etkilerini ölçmeye yönelik ampirik araştırmalar çok da yaygın değildir. İş amaçlı kullanılan sosyal medya, çalışanların internet tabanlı teknolojiler ile iletişime geçmesi, mesajlar, dosyalar, bağlantılar yayımlayarak bunlara girdi yapabilmeleri şeklinde tanımlanmıştır (Leonardi vd., 2013). İşle ilgili sosyal medya kullanımının çalışanların psikolojik olarak kendilerini güvende hissettikleri bir ortam oluşturduğu ve bunun utanma ile özsaygı



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

düşüklüğü nedeni ile oluşabilecek iletişim engellerini azalttığı savunulmuştur (Boyd ve Ellison, 2007). Aslında bu şekilde sosyal medya ile daha rahat veya güçlü bir iletişimin sağlanması da bir kaynak olarak değerlendirilebilir. Bu nedenle araştırmada bilgisayarlı yönetim yetkinliği ile çalışanların öznel iyi oluşları arasındaki ilişki üzerinde sosyal medya kullanımının arabulucu etkisinin değerlendirilmesine karar verilerek araştırmanın üçüncü hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

H3: İşle ilgili sosyal medya kullanımı, bilgisayarlı yönetim yetkinliği ile öznel iyi oluş arasındaki ilişkiye arabuluculuk eder.

Yukarıda yer alan kavramsal çerçeve ve hipotezler doğrultusunda hazırlanan araştırma modeli Şekil 1’de yer almaktadır. Araştırma modeli kapsamında bilgisayarlı yönetim yetkinliği için Lara ve Salas-Vallina’nın (2017) tarafından geliştirilen ölçek, örgütsel öğrenme için Chiva ve Alegre (2009) tarafından geliştirilen ölçek, sosyal medya kullanımı için Ou ve Davison (2011) tarafından geliştirilen ölçek ve öznel iyi oluş için Eryılmaz ve Doğan (2012) tarafından Türkçeye çevrilen (Schaufeli ve Bakker, 2003) ölçek kullanılmıştır.

### 3. Araştırmanın Yöntemi

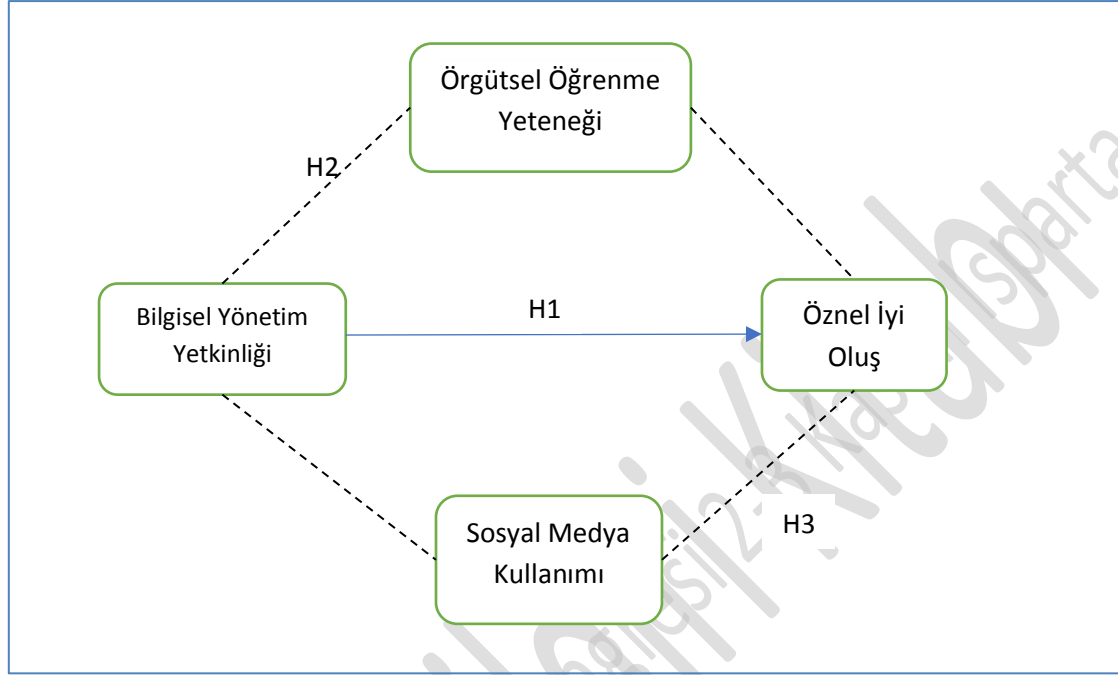
Bu araştırmada Lara ve Salas-Vallina’nın (2017) aksine KOBİ’lerde çalışan yöneticilerden ziyade kamu ve özel sektörde yönetici pozisyonunda çalışanlara ulaşılmak istenmiştir. Bu maksatla internet ortamında elektronik ortamda hazırlanan anket formları dağıtılmıştır. Bu araştırma keşfedici bir nitelikte yapıldığından belirli bir çalışma sahasına odaklanılmamış ve bir araştırma evreni belirlenmemiştir. Gönderilen anketlere 53 geçerli yanıt alınmıştır. Her ne kadar yönetici pozisyonunda çalışanlara ulaşılmak istenmiş olsa da yönetici pozisyonunda olmayanların bir üst yöneticilerini değerlendirecek şekilde cevap vermeleri istenmiştir.

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerden bilgisayarlı yönetim yetkinliği, örgütsel öğrenme yeteneği ve sosyal medya kullanım ölçekleri beşli likert şeklinde (kesinlikle katılmıyorum-kesinlikle katılıyorum) ve öznel iyi oluş ölçeği ise 7’li likert şeklinde (Asla-Daima) kullanılmıştır.



Analizlerde değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek üzere korelasyon ve değişkenler arasındaki nedenselliği araştırmak üzere doğrusal regresyon modeli kullanılmıştır.

**Şekil 2 - Araştırma Modeli.**



#### 4. Bulgular

Analizlerde kullanılan ölçeklerden bilgisayarlı yönetim yetkinliği, sosyal medya kullanımı ve öznel iyi oluş ölçekleri İngilizceden Türkçeye çevirileri yapılmış ve güvenilirliği olumsuz etkilememesi için tersine çeviri şeklinde metinlerin anlaşılabilirliği kontrol edilmiştir. Yapılan analizlerde ölçeklerin güvenirlik katsayıları (Cronbach) bilgisayarlı yönetim yetkinliği için 0.903, örgütsel öğrenme yeteneği için 0.934, sosyal medya kullanımı için 0.793 ve öznel iyi oluş ölçeği için 0.937 şeklinde, 0.7'nin üzerinde ve iyi seviyede (Field, 2009) olduğu görülmüştür. Verilerin tanımlayıcı istatistik değerleri Çizelge 1'de yer almaktadır.

**Çizelge 1 - Tanımlayıcı İstatistik Verileri.**

| Değişkenler | Frekans | Minimum | Maksimum | Ortalama | Std. Sapma |
|-------------|---------|---------|----------|----------|------------|
|             |         |         | m        | a        |            |





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

| Değişkenler          | Frekans | Minimum | Maksimum | Ortalama | Std. Sapma |
|----------------------|---------|---------|----------|----------|------------|
| Yaş                  | 40      | 23      | 45       | 34,58    | 6,842      |
| Kamu Çalışan         | 19      |         |          |          |            |
| Özel Sektör Çalışanı | 34      |         |          |          |            |
| Yönetici             | 40      |         |          |          |            |
| Çalışan              | 13      |         |          |          |            |
| Bilgisel Yönetim     | 53      | 1       | 5        | 3,9591   | ,7830      |
| Yetkinliği           |         |         |          |          |            |
| Örgütsel Öğrenme     | 53      | 1       | 5        | 3,1453   | ,7550      |
| Yeteneği             |         |         |          |          |            |
| Sosyal Medya         | 53      | 1       | 5        | 2,8513   | ,7520      |
| Kullanımı            |         |         |          |          |            |
| Öznel İyi Oluş       | 53      | 1       | 7        | 5,3151   | ,9888      |

Araştırmanın içerik geçerliliğinin yüksek olduğu değerlendirilmektedir. Nitekim araştırmada kullanılan tüm ölçekler daha önce güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiş diğer araştırmalardan alınmıştır.

Araştırmada incelenen değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları Çizelge 2’de gösterilmiştir. Buna göre yalnızca örgütsel öğrenme yeteneği ile diğer değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı, olumlu ve orta dereceli bir ilişki olduğu söylenebilir. Bir başka ifade ile araştırma modeli kapsamında hipotezler çerçevesinde bağımlı değişken olan öznel iyi oluş ile bağımsız değişken olan bilgisayarlı yönetim yetkinliği arasında istatistiksel olarak anlamlı ve güçlü bir ilişki bulunamamıştır.

**Çizelge 2 - Değişkenler Arasındaki Korelasyon Katsayıları.**

|                  | Öznel İyi Oluş | Bilgisel Yönetim Yetkinliği | Örgütsel Öğrenme Yeteneği | Sosyal Medya Kullanımı |
|------------------|----------------|-----------------------------|---------------------------|------------------------|
| Öznel İyi Oluş   | 1              | ,119                        | ,444**                    | ,258                   |
| Bilgisel Yönetim | ,119           | 1                           | ,501**                    | ,236                   |



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

|                  |        |        |        |        |
|------------------|--------|--------|--------|--------|
| Örgütsel Öğrenme | ,444** | ,501** | 1      | ,571** |
| Sosyal Medya     | ,258   | ,236   | ,571** | 1      |

\*\* İstatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon bulunmuştur ( $p < .01$ )

## 5. Sonuç ve Tartışma

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin istatistiksel analizleri ile iş yerinde öznel iyi oluş bağımlı değişkenini, bilgisel yönetim yetkinliği bağımsız değişkeni ile arabulucu değişkenler olan örgütsel öğrenme yeteneği ve sosyal medya kullanımının nasıl etkilediği incelenmiştir. Öncelikle H1 hipotezinin basit doğrusal regresyon ile test edilmesi neticesinde beklenenin aksine iki değişken arasındaki korelasyon analizinde istatistiksel olarak anlamlı bir bağlantı bulunamamıştır ( $p > 0.05$ , sig = 0.218). Bu nedenle regresyon analiz sonuçları da iki değişken ilişki olmadığından nedenselliği açıklayamamıştır ( $R^2=0.012$ , sig=0.436,  $\beta=0.109$ ). Sonuç olarak H1 hipotezi kabul edilmemiştir.

Bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişki anlamsız olması nedeniyle diğer iki değişkenin arabulucu etkisine bakılamamıştır. Ancak diğer değişkenlerin de iş yerinde öznel iyi oluşu etkilediği düşünüldüğünden örgütsel öğrenme yeteneğinin iş yerindeki öznel iyi oluş üzerindeki etkisine bakılmıştır. Modele Örgütsel öğrenme yeteneği bağımsız ve iş yerinde öznel iyi oluş bağımlı olarak eklendiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ( $p < 0.05$ ) bulunmuştur. Ancak örgütsel öğrenme yeteneğinin iş yerinde öznel iyi oluşu sadece %20 şeklinde düşük seviyede açıkladığı ( $R^2=0.197$ , sig=0.001,  $\beta=0.444$ ) görülmüştür. Daha sonra modele arabulucu değişkenler olarak sosyal medya kullanımı ve bilgisel yönetim yetkinliği eklendiğinde her iki değişkenin de düşük seviyede arabulucu etkisinin olduğu ( $R^2=0.214$ , sig=0.008,  $\beta=0.531$ ) görülmüştür.

Alan yazın incelemesi neticesinde kurulan araştırma modeli kapsamında test edilen hipotezlerin kabul edilmemesini çeşitli nedenlere bağlayabiliriz. Lara ve Salas-Vallina (2017) çalışmalarında bağımlı değişken olarak çalışanların bağlılıklarını kullanmışlardır. Bu çalışmada ise çalışanların iş yerlerinde öznel iyi oluşları kullanılmıştır. Araştırma kapsamında ulaşılan katılımcı sayısının düşük olması



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

nedeniyle istatistiksel olarak anlamlı bir sonuç elde edilememiş olabilir. Bununla birlikte öznel iyi oluş genel anlamda kişinin son bir iki haftaya içinde hissetmiş olduğu mutluluğu ifade ettiğinden daha bilgisel yönetim yetkinliği ile doğrudan bir bağlantısı bulunamamış olabilir. Son olarak belki de bilgisel yönetim yetkinliği ile iş yerinde öznel iyi oluş arasında gerçekten anlamlı bir ilişki bulunmayabilir. Bunu daha güçlü ifade edebilmek amacı ile gelecekte belirli bir evren ve örneklem çerçevesinde istatistiksel olarak yeterli katılımcıdan elde edilen veriler ışığında analizlerin yeniden yapılması planlanmaktadır.

Araştırma modeline sonradan bağımsız değişken olarak dahil edilen örgütsel öğrenme ile arabulucu değişken olarak dahil edilen sosyal medya kullanımının, düşük de olsa iş yerinde öznel iyi oluş üzerinde etkisi olduğu görülmüştür. Bu nedenle gelecekte yapılacak araştırmalarda iki farklı yol izlenebilir. Birincisi iş yerinde öznel iyi oluşu etkileyen ancak düşük seviyede açıklayan örgütsel öğrenme yeteneği ile sosyal medya kullanımının yanında liderlik veya motivasyon gibi diğer etkili değişkenleri de tespit etmek, ikincisi ise yine bilgisel yönetim yetkinliği bağımsız değişkeni ve örgütsel öğrenme yeteneği ile sosyal medya kullanımı arabulucu değişken olacak şekilde iş tatmini, adanma veya dahil olma gibi bağımlı bir değişken kullanmak olabilir.

Araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Birincisi, araştırma evreni belirlenmemiş ve belirli bir örneklem grubu seçilmemiştir. Bunun nedeni bu araştırmanın gelecekte nispeten daha maliyetli olması beklenen bir araştırmanın ön çalışması şeklinde tasarlanmış olmasıdır. İkincisi, internet üzerinden gönderilen ankete cevaplar düşük seviyede olmuştur. Üçüncüsü, yanıtlar kişinin kendisini ifade etmesi şeklinde alınmıştır. Bu nedenle gelecek araştırmalarda kişinin kendisini ifade etmesinin yanında onu bir astının veya üstünün ifade etmesi şeklinde cevapların toplanması araştırmanın güvenilirliğini artıracaktır. Araştırmanın sınırlılıkları arasında yer alan veri setinin küçük olması nedeni ile sadece korelasyon ve regresyon analizlerine başvurulmuştur. Gelecekte belirli bir evren ve örneklem çerçevesinde, daha büyük veri seti ile yapısal eşitlik modelinin uygulanması düşünülmektedir. Bu sayede değişkenler arasındaki ilişkinin nedenselliği araştırılabilecektir.

## Kaynakça



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Aydoğan, E., Orhan, F., Naldöken, Ü., Beylik, U., & Aksay, K. (2011). *Sağlık Kurumlarında Örgütsel Öğrenme Kapasitesi: Bir Kamu Hastanesi Örneği*. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 12(2), 191-213.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). *Burnout and Work Engagement: The JD–R Approach*. Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav., 1(1), 389-411.
- Boyd, & Ellison, N. B. (2007). *Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship*. Journal of Computer-Mediated Communication, 13, 210–230.
- Cao, X., Vogel, D. R., Guo, X., Liu, H., & Gu, J. (2012). *Understanding The Influence Of Social Media In The Workplace: An Integration Of Media Synchronicity And Social Capital Theories*. In System Science (HICSS), 2012 45th Hawaii International Conference on (pp. 3938-3947). IEEE.
- Chiva, R., & Alegre, J. (2009). *Organizational Learning Capability and Job Satisfaction: An Empirical Assessment In The Ceramic Tile Industry*. British Journal of Management, 20(3), 323-340.
- Demerouti E, Bakker AB, Nachreiner F, Schaufeli WB. 2001. The job demands–resources model of burnout. Journal of Applied Psychoogy. 86:499–512
- Diener, E. (1984). *Subjective Well-Being*. Psychological bulletin, 95(3), 542.
- Doğan, T. (2012). *Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Öznel İyi Oluş*. Doğu Üniversitesi Dergisi, 14(1), 56-64.
- Eryılmaz, A., & Doğan, T. (2012). *İş Yaşamında Öznel İyi Oluş: Utrecht İşe Bağlılık Ölçeğinin Psikometrik Niteliklerinin İncelenmesi*. Klinik Psikiyatri Dergisi, 15(1), 49-55.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*. Sage Publications.
- Guffey, M. E., & Loewy, D. (2010). *Business Communication: Process and Product*. Cengage Learning.
- Leonardi, P. M., Huysman, M., & Steinfield, C. (2013). *Enterprise Social Media: Definition, History, and Prospects for the Study of social Technologies in Organizations*. Journal of Computer-Mediated Communication, 19, 1–19.



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

- Leonardi, P., Neeley, T. (2017). *Yöneticilerin Sosyal Araçlar Hakkında Bilmesi Gerekenler*. Harvard Business Review.
- Lara, F. J., & Salas-Vallina, A. (2017). *Managerial Competencies, Innovation and Engagement in SMEs: The Mediating Role of Organisational Learning*. Journal of Business Research, 79, 152-160.
- Ou, C. X. J., & Davison, R. M. (2011). *Interactive or Interruptive: Instant Messaging at Work*. Decision Support Systems, 52, 61–72.
- Yüksel, Ö. (2006). *Davranış Bilimleri*. Gazi Kitabevi.



## ÖRGÜTSEL FANATİKLİK ÖLÇEĞİ (ÖFÖ): ÇALIŞANLARIN ALGISI ÜZERİNE BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMASI

Uğur YOZGAT

Arkın Yaratıcı Sanatlar ve Tasarım Üniversitesi, [ugur.yozgat@arucad.edu.tr](mailto:ugur.yozgat@arucad.edu.tr)

Doç. Dr. Mine AFACAN FINDIKLI

Beykent Üniversitesi

### Özet

Bu çalışmanın amacı, yabancı ve yerli yazında özellikle spor taraftarları üzerine araştırma yapılmış olan “fanatiklik” kavramını işletme yönetimi ve örgütsel davranış alanına kazandırmaktır. Bu amaçla örgütsel fanatiklik başlıklı bir ölçek geliştirilmiş ve geçerlilik-güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Çalışanların iş arkadaşları ya da yöneticilerinin tutum ve davranışlarını değerlendirmeleri ile kavrama yönelik geliştirdikleri algılardan ve alan yazından yola çıkılarak elde edilen ifadelerden oluşan ölçeğin güvenilirlik, ölçüt geçerliliği ve yapı geçerliliği açısından yeterli düzeydedir. Analiz sonuçlarına göre 37 ifadeden oluşan Taraftarlık, sahiplenme, teslimiyet, yetersizlik, kural tanımama, asosyallık, sınırsız çalışma olarak adlandırılan yedi alt boyuta sahip “Örgütsel Fanatiklik Ölçeği (ÖFÖ)” geçerlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Fanatiklik, İşkoliklik, Taraftarlık, Sahiplenme, Teslimiyet, Yetersizlik, Kural tanımama, Asosyallık, Sınırsız çalışma.

### 1. Giriş

Fanatizm sözcüğünün Latince kökü fanum; tapınak, kutsal yer anlamında kullanılmasına ve temelleri Cicero ile başlamasına rağmen, önemli bir kavram olarak ortaya çıkışı on altıncı ve on yedinci yüzyılları bulmaktadır (Cavanaugh, 2011, s. 229). Fanatik kavramı da, o dönemlerde kendini aşırı biçimde tapınağa adanmış kişileri nitelerek için kullanılan Fanaticus kelimesine karşılık gelmektedir (Oxford Latin Dictionary, 1968). Fanatizmin temelinin ise; içinde bulunulan koşul ve durumların yanlış tanımlanmasına yol açan yanlış bakış açıları ve halüsinatif vizyonlar olduğu öne sürülmekte; fanatizmin aslında akla değil gerçeğe karşı gelecek biçimde düşünce sistemini geliştirdiği iddia edilmektedir (Aydın, 2003:103; Cavanaugh, 2011,s.230).



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Fanatiklik kavramı yerli ve yabancı yazında yalnızca futbol fanatikliği çerçevesinde çalışılmış olsa da fanatiklik bir tutum ve davranış kalıbı olarak kabul edilmektedir. Herhangi bir kişi, kurum ya da fikre aşırı derece yüksek sevgi ile bağlanmayı (Koçel, 2018:473), kendi kimliğinde eksik gördüğü yönlerini kurumun kimliği ile tamamlayarak, kişinin yeni bir kimlik yaratması ve yeni kimliğine bağımlılığı (Ruiz, Jr., 2016) diğerleri tarafından gözlemlenebilen davranışlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşletme yönetimi açısından çalışanın duygusal bağlılığının bir ileri safhası olarak kabul edilebilir; çalışanın markanın gönüllü temsilcisi olarak yüksek sadakat ile dış paydaşlara/ tüketicilere markayı gönüllü olarak savunmasına yardım edeceği düşünülebilecek olsa da örgütsel fanatiklik kavramının incelenmesi gereken yıkıcı tarafları da bulunmaktadır. Aşırı sevgi ile bağlılığın (Koçel, 2018:473) öz-kimliğin ötesine geçip bağımlılığa ve hiçbir eleştiriyi kabul etmeyen, kişileri ayırtıran fanatizme dönüştüğü andan itibaren her an patlamaya hazır bir bomba ile çalışıldığı fikri belirmeye başlayabilir. Örgüt içerisinde fonksiyonel olmayan bu çatışmalar, işletmeyi amaçlarına ulaşmaktan alıkoyan sürtüşmelere dönüşebilir. Fonksiyonel olmayan bu çatışmaların temel kaynağı ise, fanatik kişinin zihinsel programlaması sebebiyle sergilediği dar görüşlülük ve körü körüne bağımlılık sebebiyle radikal bir karaktere dönüşmesi, karşı görüşlere ya da eleştirilere tahammül edemeyip saldırgan ve tehlikeli davranışlar içine girmesidir (Koçel, 2005, 692).

Günümüzde, küreselleşme ile birlikte ülke sınırlarının ticari anlamda ortadan kalkması, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler sosyo-demografik ve kültürel değişimi hızlandırmış, sistemdeki her unsur birbirini domino taşları misali doğrudan veya dolaylı biçimde etkiler olmuştur. Pazar koşullarındaki belirsizliklerin artması ve tüketici taleplerinin farklılaşmasıyla işletmelerin varlıklarını başarı ile sürdürebilmelerinde entellektüel sermayenin ve buna bağlı olarak insan kaynağının stratejik önemi kabul edilmiştir ( Du Toit, 2003). Bu sebeple, insan kaynakları yöneticileri strateji ve politikalarını hem rekabetçi koşullarla baş edebilmek hem de değişen işgücü profili ile birlikte çalışan beklentilerine yanıt verebilecek şekilde süreçlerini şekillendirmektedirler. Bu bakış açısı çerçevesinde son dönemde, yurt dışındaki bazı kurumların iş ilanlarında (örn: “Fanatical attention to detail and tenacity in following up on repetitive administrative tasks”). Tekrarlayan idari görevleri takip için detaylı çalışmada ve kararlılıkla, sebatla iş görmede fanatiklik düzeyinde dikkat





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

sergilemek) örgütsel fanatikliğin çalışan tutum ve davranışı olarak aranmaya başladığı gözlemlenmektedir. Örgütsel fanatikliğin “yumuşak” yüzünün olumlu bir iş tutumu olarak kabul edilebileceği öngörülse de “sert” taraflarının göz ardı edilmemesi gerekmektedir.

Yerli yazında, örgütsel fanatizm kavramı ilk kez Tamer Koçel tarafından alan yazına kazandırılmış fakat günümüze kadar henüz ölçeklendirme çalışması yapılmamıştır. Bu sebeple çalışmanın yerli ve yabancı yazına katkı sağlayacağına inanılmaktadır.

### 2. Kavramsal Çerçeve

Özellikle spor müsabakaları sebebiyle sıklıkla kullanım alanı bulan fanatizm kavramının kökenlerine bakıldığında, latince fanaticus kelimesinden türediği (Oxford Latin Dictionary, 1968) ve günümüzde fan sıfatıyla da özellikle spor alanında kullanıldığı gözlemlenmektedir. Günlük dilde kullanımı itibarıyla “fan” kavramı ile; belirli bir spor, sanat dalı ya da kişiye güçlü biçimde duyulan hayranlıkla özleştirildiğinden (Online Oxford Dictionary, 2014) kimi zaman olumlu bir anlam yüklenebilen fanatizm aslında "Bir kimseye veya bir şeye aşırı düşkünlük ve tutkuyla bağlılık, bağnazca davranış, taassup, mutaassıplık, bağnazlık" olarak sözlüklerde karşılık bulmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2016).

Fanatizm; bir ideolojiye, bir inanca veya bir kişiye/ gruba bağnaz biçimde ve diğerlerine direnç gösterecek biçimde bağlı olmak olarak tanımlandığında, yazında iki grup fanatik tipi ile karşılaşıldığı ifade edilmekte ve fanatik olarak tanımlanan kişinin, farklı parametrelerin işleyişi ile birlikte, bu iki farklı davranış biçimi arasında geçişler yapabildiği eklenmektedir. Sözü geçen bu davranış biçimleri; (1) içinde bulunulan koşullar ve durum sebebiyle yaşanan fanatizm durumudur. Bu fanatizm biçimi kimi zaman, sosyo-politik ve kültürel koşullar tarafından kişiye dayatılmakta ve kişi bir grup içinde yer almaktadır. (2) İkinci fanatizm durumu ise, kişinin daha çok inançları, varsayımları ve tutkuları ile şekillenen sabit fikirli ve saplantılı kişilik ile ilgili görülmektedir (Litinetskaia ve Guelfi, 2015).

Yönetim biliminde bu tür davranış biçiminin “bireysel paradigmalarla” örtüştüğü gözlemlenmektedir. Bireysel paradigmaların ağırlıklı olarak mesleğe özgü değer ve davranışların içselleştirilmesi sürecinde şekillendiği öne sürülmektedir. Bu süreçten,



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

çalışan bireyin hem davranış kalıpları hem de davranışı yönlendiren tutum ve algılama biçimleri etkilenmektedir. Algılama biçimi ve tutumlardaki bu değişimi, örgütte çalışılan uzun sürenin tetiklediği ve bireyin ahlaki, sosyal ve psikolojik özelliklerini şekillendirmenin ötesinde, dünyaya olan bakış açısını, bireysel paradigmaları da etkilediği vurgulanmaktadır (İlhan, 2008). Fanatizmin sabit fikirli ve saplantılı kişilik ile ilgili ilişkilendirildiği ve bu kişilerin durumları mantık süzgecinden geçirerek değil görmek istedikleri şekilde - “quod volumus, credimus”- yorumladıkları kabul edilmektedir (Litinetskaia ve Guelfi, 2015). Bu sebeple, fanatizmin içinde bulunan koşullar ya da sosyo- politik koşulların dayatması sonucunda gruba uyma davranışı olmayıp, temelde psikolojik bir olgu olduğu ve fanatizmde neyin savunulduğunun aksine nasıl savunulduğunun belirleyici unsur olduğuna vurgu yapılmaktadır (Göka, 2014:191).

Fanatik kişi, kendi oluşturduğu gerçeklik çerçevesinde ve kendi zihinsel programlaması sonucunda değişime kapalı halde bağımlı olduğu kişi/ kurumu savunurken, iç ve dış çevresi ile mücadele eder hale gelmektedir (Ruiz, Jr., 2016, s. 29-30). Burada artık söz konusu olan, fanatik kişinin kendi kimliğinin ötesinde bir üst kimliğe olan körü körüne ve dogmatik bağımlılığıdır (Koç, 2010:129). Bunun sonucu olarak, fanatizmin belirli aşamaları takip ederek geliştiği düşünülmektedir. Bu aşamalar sırasıyla aşağıda açıklanmaya çalışılmaktadır.

(1) Kişinin çalışmak zorunda olduğu ya da çalışarak amaçlarına ulaşacağını bildiği için gerçek bir bağlılık hissetmeden uzmanlık alanı çerçevesinde iş görebileceği kurumlarda çalışmaktan memnun olması: öz-benliğin varlığı süreci; (2) Kişinin bilinçli seçimi ile o kurumda çalışmak istemesi: tercih süreci; (3) Kurum içerisinde birlikte çalıştığı bireye/ ortaya çıkan ürüne ya da kuruma duygusal bağlılık sergilemesi ve kurum kimliği ile özdeşleşmesi: özdeşleşme süreci (Ruiz, 2016); (4) Birey/ ürün/ kurumun kimliğini içselleştirme süreci ile adanmışlık içinde işine devam etmesi: içselleştirme (Demirtaş, 2003). Bu safha, öz-kimliğini tanımlamayı sağlayamamış, bireyselleşememiş kişinin, sosyal kimlik teorisinin varsayımlarında belirtildiği gibi kendilerini üyesi oldukları sosyal grubu dikkate alarak tanımlamaya ve değerlendirmeye başladıkları süreç olarak tanımlanabilir (Demirtaş, 2003: 129). Bunlara ek olarak, aslında kişinin özünde itaat etme eğilimi olduğu, itaat ettiği sürece kendini korunaklı ve güvende hissettiği için, kendisini güçlü olarak algılamasına sebep olduğu iddia edilmektedir (Froom, 2001:13).



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Bu süreçte ise; rakip eleştirme, kötüleme, işletmenin başarısı için etik olmayan yolları benimsenme gibi olumsuz tutum ve davranışlarının yer alabileceği öngörülmektedir.

Öz kimliği açısından kendini yetersiz bulan ve bir örgütün ya da grubun üyesi olarak yeni bir kimlik sahibi olan bireyin elde ettiği güç ise, bireyde vazgeçilmez bir bağımlılık haline dönüşebilecek ve bu gücün kaybedilme korkusunu da beraberinde getirerek bireyin kimliği korumaya yönelik daha agresif davranışlar sergilemesine neden olabilecektir. Böylece bir sonraki seviye için geçiş süreci olgunlaşmakta ve birey açısından, fanatiklik olgusu baş göstermektedir (Ruiz Jr, 2016). Beşinci ve son aşamayı, farklı görüşlere zarar verebilecek seviyeye gelen bağımlılığın dışa vurumu şeklinde adlandırabilmenin mümkün olabileceği düşünülmektedir.

### 3. Ölçek Geliştirme

Konuyla ilgili kapsamlı yazın taraması esnasında örgütsel fanatiklik kavramına yönelik akademik bir çalışma olmaması ve bu bağlamda ölçeklendirme çalışmasına rastlanmaması nedeniyle elde edilen teorik bilgiler nitel araştırma teknikleri ile değerlendirilmeye alınmıştır (Akgün vd, 2017: 7).

Örgütsel fanatiklik ölçeği (ÖFÖ) geliştirme çalışmasında üç aşamalı yöntem kullanılmıştır (Churchill, 1979; Rossiter, 2002; DeVellis, 2012; Johnson and Morgan, 2016). Birinci aşamada ölçek ifadeleri oluşturulmuş, ikinci aşamada ölçek arındırılmış (purification) ve son aşamada ölçek geçerlenmiştir.

#### 3.1. Ölçek İfadelerin Oluşturulması

İfadelerin oluşturulma aşamasında öncelikle kapsamlı yazın taraması yapılmış ve ilişkili bulunan kavramlar üzerinden ifadeler oluşturulmuştur. Ardından elde edilen ifadeler üzerinden yarı yapılandırılmış- mülakat soruları ve planı hazırlanmıştır. Mülakatların planlamasında uygun örneklem belirlenmesinde "amaçlı örneklem" yöntemi kullanılmıştır (Patton, 2002). Bu teknik genellikle, nitel çalışmalarda kullanılmakta ve çalışma sorularının, çalışmanın uygulanacağı birimin (bireyler, kuruluşlar, örgütler) seçiminde tercih edilen bir yöntemdir (Teddlie ve Yu, 2007).

Bu yönteme bağlı kalarak farklı sektörlerde hali hazırda çalışan 11 katılımcı ile ortalama 28 dakika süren (en kısa 21 ve en uzun 43 dakika) mülakatlar



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara örgütsel fanatiklik kavramı ile ilgili kısa bilgilendirme yapılmış ve çalıştıkları kurumda but anıma uygun davranışlar sergileyen iş arkadaşlarının olup olmadığı ve sergiledikleri davranış kalıpları ortaya konmuştur. Açık ifadeler ele etmek için katılımcılara sınırlı kaldıkları ifadelerde, alan yazın taraması sonucunda elde edilen mevcut davranış kalıpları çerçevesinde sorular sorulmuş ve kendi ifadelerini oluşturmaları sağlanmıştır (İslamoğlu ve Börü, 2007).

Nitel araştırmaya dahil edilen 11 katılımcının üçü kadın (%27,3) sekizi erkektir (%62,7). Katılımcılar turizm, sigortacılık, bankacılık ve makine imalat sektörlerinde alt ve orta düzey yönetici pozisyonlarında görev almaktadırlar. Katılımcıların ikisi (%16,2) evli olup, yaşları 27 ile 38 arasında değişmektedir. Her birinin çalıştıkları kurumdaki görev süresi üç yılın üzerindedir. Bu sebeple takım arkadaşları ya da yöneticileri ile ilgili belirli görüşleri öne sürebilecek iş deneyimlerine sahiptirler.

İfadeler araştırmacılar ve alanda uzman iki akademisyenle beraber değerlendirilmiş, tekrar eden, eş anlamlı ve birbirini içeren ifadeler elenmiştir. Kalan ifadeler teyit edilmek ve bir kere daha değerlendirilmek üzere katılımcılara tekrar yollanmış, geri bildirimler bağlamında uzman grup tarafından son değerlendirmeler yapılmış ve 42 ifade içeren ölçek oluşturulmuştur (Şimşek ve Yıldırım, 2013).

### 3.2. Ölçek Arıtma (Purification)

42 ifadeli ölçek kolayda örnekleme ile belirlenmiş farklı sektörlerde çalışan 54 çalışan ile ön teste tabi tutulmuştur (Örnek 1). %10'dan fazla cevaplanmamış ifade içeren anketler değerlendirmeye alınmamıştır (Newman, 2003). Önce ve sonra gelen anketler ortalama ve varyanslar bağlamında karşılaştırılmış, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık belirlenmemiş, yanıtlamam yanlılığına (non-response bias) ilişkin kanıt bulunmamıştır (Armstrong & Overton, 1977).

Temel boyutları ve bunlara ilişkin ifadeleri belirlemek için açımlayıcı faktör analizi (AFA) ile verilerin uygunluğu test edilmiştir (Netemeyer Bearden & Sharma, 2003; Spector, 1992). Faktör yükleri 0,6'nın altında olan 5 ifade silinmiştir (Hair, Black, Babin & Anderson, 2009).

Yedi faktörlü çözümün KMO değeri 0,852, Bartlett's Test değeri 2513,002 ( $p=.000$ ) olarak tespit edilmiştir. Bu değerler açımlayıcı faktör analizine verilerin uygunluğunu göstermektedir. Toplam varyansın %67.98'i açıklanmaktadır. Faktör yükleri 0,653 ile



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

0,863 arasında değişmektedir ve kabul sınırları içindedir. 37 ifadeden oluşan tüm ölçeğin Cronbach alpha değeri 0,943'dür ve tavsiye edilen eşik değerinin üzerindedir (Nunnally & Bernstein, 1994). Bileşik (composite) güvenilirlik (CR) değerleri tavsiye edilen 0,70'in ve AVE değerleri 0,50'nin üzerinde bulunduğundan yakınsama (convergent) geçerliliği sağlanmıştır (Fornell and Lackner, 1981).

Yedi faktörlü model LISREL ile test edilmiş ve iyi bir uyum gösterdiği bulunmuştur ( $\chi^2(608) = 834,384$ ;  $\chi^2/df = 1,37$ ; GFI = .90, CFI = .85, RMR = 0,069; RMSEA = 0,061).

### 3.3. Ölçek Geçerleme (Validation)

Ölçek geçerleme için geliştirilen ölçeğin alan yazında daha önce geçerlemesi yapılmış benzer ölçeklerle ayrıştığının gösterilmesi gerekmektedir (DeVellis, 2012). Bu çalışmada Örgütsel Fanatiklik Ölçeği (ÖFÖ) ile DUWAS "İşkoliklik Ölçeği (TR) " kullanılmış (Doğan ve Tel, 2011), alt boyutları bağlamında irdelenmiştir. "Aşırı Çalışma" ve "Kompulsif Çalışma" olarak adlandırılan iki alt boyuttan oluşmaktadır. DUWAS ölçeği (Dutch Work Addiction Scale), işkolikliği ölçebilmek amacıyla Schaufeli, Taris ve Bakker tarafından 2006 yılında geliştirilmiştir. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri Doğan ve Tel(2011) tarafından yapılmıştır. Özgün formunda 17 soru bulunan ölçeğin Türkçeye uyarlamasında, 1,2 ve 6. Sorular çıkarılarak 14 ifade kullanılmıştır.

Anket 37 soruluk Örgütsel Fanatiklik Ölçeği (ÖFÖ) ve 14 soruluk DUWAS-TR (İşkoliklik Ölçeği) ile demografik sorulardan oluşan yeni anket kolayda örnekleme ile farklı sektörlerde çalışan 200 çalışana dağıtılmıştır (Örneklem 2). %10'dan fazla cevaplanmamış ifade içeren anketler silindikten sonra kalan 162 anket LISREL ve SPSS istatistik programlarıyla analiz edilmiştir.

Anketi cevaplayanların %45'7'si kadın, ortalama yaşları 28,81 (en küçük 20 ve en büyük 45), çalışma deneyimleri ortalama 4,44 (ss = 3,14 yıl) yıldır, % 65,4'ü üniversite ve üstü eğitime sahiptir. Bütün ifadeler 1 "kesinlikle katılmıyorum" ile 5 "kesinlikle katılıyorum" arasında değişen 5'li Likert ile ölçülmüştür.

Temel bileşenler analizi ve varimax rotasyonu ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Tüm ifadelerin faktör yükleri tavsiye edilen 0,65 değerinin üzerindedir. Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0,896 ve Bartlett kürsellik testi değeri 5190,619 istatistiki olarak anlamlı



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

bulunmuştur. Bu değerler verilerin açımlayıcı faktör analizine uygunluğunu göstermektedir.

**Tablo 1. Faktör Analizi Faktör Yükleri, CR Ve AVE Değerleri**

| Boyutlar / İfadeler                                                                                             | Faktör Yükleri |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| <b>Örgütsel Fanatiklik</b>                                                                                      |                |
| <b>F1: Taraftarlık (CR = 0,916; AVE = 0,525)</b>                                                                |                |
| 11. Sahiplendiği kendi grubu dışında, yapılan işleri eleştirir.                                                 | 0,852          |
| 9. Kurumda diğer iş arkadaşlarının işlerine karışır.                                                            | 0,792          |
| 37. Kendince kurumunun yararına olduğuna inandığının karşıtı her şeye hoşgörüsüzdür.                            | 0,750          |
| 35. Kendini diğer çalışanlardan farklı görür                                                                    | 0,735          |
| 10. Kurumda diğer iş arkadaşlarının iş yapış şekilleri ile ilgili yorumlar yapar.                               | 0,729          |
| 34. İşletme için önemli biri olduğu imajını vermeye çalışır.                                                    | 0,702          |
| 12. Sahiplendiği kendi grubu ile ilgili dışarıdan gelebilecek eleştirilere kapalıdır.                           | 0,681          |
| 36. İlgi çekme isteği göze çarpar.                                                                              | 0,676          |
| 23. Kendisi ve diğerleri ya da kendi grubu ve diğerleri ayrımını yapar.                                         | 0,651          |
| 26. İşletme içerisinde pozisyonunu dikkate almadan, astlarına/ denklerine işleri ile ilgili önerilerde bulunur. | 0,650          |
| <b>F2: Sahiplenme (CR = 0,908; AVE = 0,523)</b>                                                                 |                |
| 7. Kendini, işletme sınırları içerisinde değerli hisseder.                                                      | 0,787          |
| 6. İşletmeyi kendi işletmesiymiş gibi aşırı sahiplenir.                                                         | 0,776          |
| 18. Bu işletmeyle değerli olduğuna inanır.                                                                      | 0,730          |
| 17. Mevcut işi kendinde tutku haline gelmiş durumdadır.                                                         | 0,727          |
| 1. İşletmede uzun yıllar çalışma eğilimi gösterir.                                                              | 0,719          |
| 14. İşletmenin/ Yöneticisinin ona sahip çıktığı düşüncesi ile iş tanımları dışındaki görevleri de yapar.        | 0,715          |
| 8. Kurumu aşırı sahiplenmesi sebebiyle iş tanımları dışındaki görevleri de yapar.                               | 0,695          |
| 5. Kendisini evindeymiş gibi hisseder.                                                                          | 0,683          |
| 13. İşletmenin / Yöneticisinin ona sahip çıktığını düşünür.                                                     | 0,670          |
| <b>F3: Yetersizlik (CR = 0,908; AVE = 0,523)</b>                                                                |                |





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

|                                                                                  |       |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 32. Pozisyonunu kaybetme korkusu taşır.                                          | 0,844 |
| 33. Pozisyonunun gerektirdiği nitelikler açısından özgüven eksikliği hissedilir. | 0,752 |
| 27. Yaptığı işlerde yüksek derecede onaylanma ihtiyacı duyar.                    | 0,750 |
| 31. Makamının hakkını vermek anlamında pozisyonunu hak etme endişesi taşır.      | 0,705 |

---

### **F4: Teslimiyet (CR = 0,805; AVE = 0,508)**

|                                                                                                                  |       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 21. Kurum politikalarını asla eleştirmez.                                                                        | 0,741 |
| 22. Kurum politikalarını kurum dışındakilere ve astlarına eleştirtmez.                                           | 0,724 |
| 19. İşletme politikalarının ya da yönetici kararlarının her zaman ve her koşulda doğru olduğu inancına sahiptir. | 0,719 |
| 20. İşletme ile çatışma durumundaki arkadaşlarının yanlış düşünüp, davrandığı inancına sahiptir.                 | 0,664 |

---

### **F5: Kural Tanımama (CR = 0,806; AVE = 0,509)**

|                                                                                                       |       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 15. Kurumun bilgisi dışında, kuruma daha fazla yarar sağlayacağı düşüncesiyle etik dışı davranabilir. | 0,729 |
| 24. İş başarı ile gerçekleştirmek için kimi zaman prosedürleri görmezden gelir.                       | 0,718 |
| 16. Kurumun yararı için yetkililerin bilgisi dışında prosedürler dışına çıkabilir.                    | 0,707 |
| 25. İşletmeye daha faydalı olacağı düşüncesi ile kimi zaman kendi doğrusuna göre iş yapar.            | 0,700 |

---

### **F6: Asosyallık (CR = 0,824; AVE = 0,612)**

|                                                                           |       |
|---------------------------------------------------------------------------|-------|
| 29. Hobisi yoktur.                                                        | 0,855 |
| 28. Sosyal yaşantısı azdır ya da yoktur.                                  | 0,798 |
| 30. İşletme içerisinde kendi grubu dışındakilerle kısıtlı iletişim kurar. | 0,684 |

---

### **F7: Sınırsız Çalışma (CR = 0,776; AVE = 0,538)**

|                                                                   |       |
|-------------------------------------------------------------------|-------|
| 3. Mesaiye kalarak işten geç çıkmayı alışkanlık haline getirir.   | 0,827 |
| 2. Yıllık yasal izinlerini kullanmaya gerek duymadan çalışır.     | 0,701 |
| 4. İzin verilecek olsa, işletme sınırları içerisinde yaşayabilir. | 0,663 |

---

### **DUWAS-TR**

---

### **Aşırı Çalışma (CR = 0,873; AVE = 0,534)**

|                                                                                        |       |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| İşle ilgili çok sıkı çalışmak gerektiğine dair inancı vardır                           | 0,810 |
| Bir süreliğine işten uzaklaşmak istese bile, sıklıkla yine işle ilgili olduğu görülür. | 0,726 |
| Yaptığı işten hoşlanmasa bile sıkı çalışmak onun için önemlidir.                       | 0,723 |
| Üstesinden gelebileceğinden çok daha fazlasını üstlenir.                               | 0,714 |





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

|                                                                               |       |
|-------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Çalışırken işleri bitirmek için zaman sınırlamaları koyarak kendisini zorlar. | 0,708 |
| İşyerindeki arkadaşları çalışmayı bıraktığında bile çalışmaya devam eder.     | 0,698 |

### **Kompulsif Çalışma (CR = 0,871; AVE = 0,628)**

|                                                                   |       |
|-------------------------------------------------------------------|-------|
| Çalışmadığı zaman rahatlamakta zorluk çeker.                      | 0,837 |
| Yaptığı iş keyifli olmasa da kendisini çalışmaya mecbur hisseder. | 0,805 |
| İşten izin aldığı anda kendisini suçlu hisseder.                  | 0,783 |
| Bir iş üzerinde çalışmadığı zaman kendisini suçlu hisseder.       | 0,743 |

Toplam varyansın %70.17'si açıklanmaktadır. CR değerleri 0,776 ile 0,916 ve AVE değerleri 0,508 ile 0,628 değişmekte ve tavsiye edilen yakınsama geçerliliği şartlarını sağlamaktadırlar.

Alt boyutların Cronbach alfa değerleri 0,76 ile 0,94 değerleri arasında değişmektedir. Tanımlayıcı istatistikler, Cronbach alfa değerleri ve alt boyutlar arasındaki korelasyon değerleri Tablo 2'de verilmiştir.

**Tablo 2. Tanımlayıcı İstatistikler, Cronbach Alfa Ve Alt Boyutlar Arasındaki Korelasyon Değerleri**

| Alt Boyutlar   | Ort | SS  | 1     | 2     | 3     | 4     | 5     | 6     | 7     | 8 | 9 |
|----------------|-----|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---|---|
| 1. Taraftarlık | 3,6 | 0,8 | (,94) |       |       |       |       |       |       |   |   |
|                | 3   | 8   |       |       |       |       |       |       |       |   |   |
| 2. Sahiplenme  | 3,9 | 0,7 | ,57** | (,92) |       |       |       |       |       |   |   |
|                | 3   | 9   | *     |       |       |       |       |       |       |   |   |
| 3. Teslimiyet  | 3,3 | 0,9 | ,37** | ,31** | (,84) |       |       |       |       |   |   |
|                | 0   | 6   |       |       |       |       |       |       |       |   |   |
| 4. Yetersizlik | 3,3 | 0,8 | ,51** | ,41** | ,20*  | (,82) |       |       |       |   |   |
|                | 7   | 6   | *     | *     |       |       |       |       |       |   |   |
| 5. Kural       | 3,0 | 0,8 | ,38** | ,30** | ,24** | ,18*  | (,76) |       |       |   |   |
| Tanınamama     | 6   | 2   | *     | *     |       |       |       |       |       |   |   |
| 6. Asosyalılık | 3,0 | 1,1 | ,39** | ,22** | ,44** | ,40** | ,25** | (,86) |       |   |   |
|                | 7   | 3   | *     | *     | *     | *     |       |       |       |   |   |
| 7. Sınırsız    | 3,2 | 0,9 | ,40** | ,43** | ,34** | ,34** | ,20*  | ,41** | (,79) |   |   |



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

| Çalışma              | 9   | 6   | *     | *     | *     | *     | *     | *     | *     | *           |
|----------------------|-----|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------------|
| 8. Aşırı Çalışma     | 3,8 | 0,8 | ,45** | ,47** | ,26** | ,30** | ,21** | ,22** | ,33** | (,90)       |
|                      | 2   | 1   | *     | *     |       | *     |       |       | *     |             |
| 9. Kompulsif Çalışma | 3,3 | 0,9 | ,33** | ,26** | ,30** | ,33** | ,26** | ,29** | ,36** | ,54** (,89) |
|                      | 6   | 7   | *     |       | *     | *     |       | *     | *     | *           |

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ ; ( $N=162$ ); Cronbach alfa değerleri parantez içinde gösterilmiştir

İki değişkenin (örgütsel fanatizm ve DUWAS-TR) dokuz alt boyutunun (Taraftarlık, sahiplenme, teslimiyet, yetersizlik, kural tanımama, asosyalite, sınırsız çalışma, aşırı çalışma ve kompulsif çalışma) ayrışım (discriminant) geçerliliği LISREL programı ile test edilmiştir. İki değişken dokuz alt boyutlu model iyi bir uyum göstermektedir ( $\chi^2(998) = 1473,853$ ;  $\chi^2/df = 1,48$ ; GFI = .91, CFI = .89, RMR = 0,065; RMSEA = 0,054). Çeşitli alternatif modeller denenmiş, ancak diğerleri daha düşük uyum göstermiş veya uyum göstermemiştir. Bu bağlamda iki değişken ve dokuz alt boyutun ayrıştığı kabul edilmiştir.

## 5. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada, ilk kez Tamer Koçel ifade edilen örgütsel fanatizm kavramı detaylı olarak irdelenmiş, Örgütsel Fanatizm Ölçeği (ÖFÖ) geliştirilmiş ve örneklemeler bağlamında geçerlenmiştir. İş hayatında karşılaşılan işletmeye olumsuz ve olumsuz etkileri olan örgütsel fanatizmin ölçülebilmesinin hem alan yazın hem de iş dünyası çok büyük katkılarına olabileceği düşünülmektedir.

Çıkan sonuçlar irdelendiğinde örgütsel fanatizmin yedi alt boyuttan oluşmaktadır. İlgili alt boyutlar incelendiğinde bunların olumlu, olumsuz ve nötr olarak üç grupta değerlendirilebileceği düşünülmektedir. Örgütsel fanatizmin olumsuz etkileri olan **taraftarlık** (kendi grubu dışından gelebilecek eleştirilere kapalı olma, ayrımcılık yapma, yapılan işleri eleştirme, iş arkadaşlarının işlerine karışma, pozisyonunu dikkate almadan iş yapış şekilleri ile ilgili yorumlar yapma. inandığı karşıtı her şeye hoşgörüsüz olma, ilgi çekme isteği, diğer çalışanlardan farklı olduğu, önemli biri olduğu imajını verme) ve **kural tanımama** (Kurumun bilgisi dışında, kuruma daha fazla yarar sağlayacağı



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

düşüncesiyle etik dışı davranma, yetkililerin bilgisi dışında prosedürler dışına çıkma, kendi doğrusuna göre iş yapma, işi başarı ile gerçekleştirmek için kimi zaman prosedürleri görmezden gelme) olarak adlandırılan iki alt boyutunun, olumlu etkileri olan **sahiplenme** (kendini işletme sınırları içinde değerli hissetme, işletmesini aşırı sahiplenme, kendini evindeymiş gibi hissetme, işini tutku haline getirme, uzun yıllar çalışmaya devam etme, işletmesinin / yöneticisinin ona sahip çıktığını, işletmeyle değerli olduğunu düşünme, iş tanımları dışındaki görevleri de yapma) ve **sınırsız çalışma** (izin verilecek olsa işletme sınırları içinde yaşama, yıllık yasal izinleri kullanmaya gerek duymama, mesaiye kalarak işten çıkmayı alışkanlık haline getirme) adlandırılan iki alt boyutunun ve nötr (olumlu veya olumsuz yöne gidebilecek) etkileri olan **yetersizlik** (pozisyonun gerektirdiği nitelikler açısından özgüven eksikliği, pozisyonunu hak etme, kaybetme endişesi, yüksek derecede onaylanma ihtiyacı), **teslimiyet** (kurumun politikalarını asla eleştirmeme, işletme politika ve yönetici kararlarının her zaman ve her koşulda doğru olduğuna, işletme ile çatışma durumunda kalan arkadaşlarının yanlış düşünüp, davrandığına inanma) ve asosyallik (sosyal yaşantısının az ya da hiç olmaması, hobisinin olmaması, kendi grubu dışındakilerle kısıtlı iletişim kurma) olmak üzere üç alt boyutu belirlenmiştir. Bu bağlamda örgütsel fanatizm hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar doğurabilmekte, işletme ve yöneticiler tarafından bir taraftan istenmekte ve teşvik edilmekte diğer taraftan da karşı konulmaktadır. Buradan hareketle, örgütsel fanatizmin işletmenin başarısına katkı sağlama potansiyeli olduğu kadar zarar verme potansiyelini de içerdiği göz önüne alınarak çok dikkatli ve titiz yönetilmesi gerektiği söylemek son derece yerinde olacaktır.

Örgütsel fanatizm kavramının hem genel anlamda hem de boyutları bağlamında daha detaylı incelenmesi, her bir alt boyut bağlamında ayrı ayrı ele alınması ve işletme performansı vb. üzerindeki etkilerinin incelenmesi yararlı olacaktır.

### 6. Kapsam, Varsayım ve Sınırlılıkları

Kolayda örnekleme yönteminin kullanılmış olması bu çalışmanın bir kısıtıdır. Araştırma sonuçları örneklem bağlamında geçerlidir.



## **Kaynakça**

- Akgün, A. E., Keskin, H., Ayar, H.& Okunakol,Z. (2017). Knowledge sharing barriers in software development teams: a multiple case study in Turkey. *Kybernetes*, 1-34.
- Armstrong, J. S., Overton, T. S. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14, 396–402.
- Aydın, A. (2003., Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi, 4. baskı, İstanbul: Alfa Yayınları
- Cavanaugh, W. T. (2011). The Invention of Fanaticism. *Modern Theology*, 27(2), s. 22-237.
- Churchill, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64-73.
- Demirtaş, A. H. (2013) Sosyal Kimlik Kuramı, Temel Kavram ve Varsayımlar, <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/23/665/8472.pdf>, Erişim Tarihi: 18.10.2016.
- DeVellis, R. F. (2012). *Scale Development: Theory and Applications*. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Doğan, Tayfun ve Fatma Dilek Tel, “Duwas İşkoliklik Ölçeği Türkçe Formunun (Duwas-TR) Geçerlik ve Güvenilirliğinin İncelenmesi”, AİBÜ Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt.11, No.1, 2011, ss.61-69.
- Du Toit, A. S. A. (2003). Competitive intelligence in the knowledge economy: what is in it for South African manufacturing enterprises? *International journal of information management*, 23(1):111-120.
- Fornell, C., Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39–50.
- Fromm, E. (2001). *İtaatsızlık Üzerine*, Çev.Ayşe SAYIN, İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Göka, E. (2014). *Türklerde Liderlik ve Fanatizm - Yedi Düvele Karşı*, Timaş Yayınları, 2. Baskı.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2009). *Multivariate Data Analysis*. 7th ed. Harlow, UK: Pearson.



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

- İslamoğlu, G. & Börü, D. (2007). Politik Davranış Boyutları: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. Akdeniz İİBF Dergisi, 135-153.
- Johnson, R. L. & Morgan, G. B. (2016). Survey Scales: A Guide to Development, Analysis, and Reporting. 1st ed. New York, NY: The Guilford Press.
- Koç, E. (2010). Gabriel Marcel'e Göre Fanatıklık, SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, 22, ss.127-138.
- Koçel, T. (2018). İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul
- Litinetskaia, M. & Guelfi, J.D. (2015). Fanatisme et delire : les frontieres psychiques. Annales Me'dico-Psychologiques, 173, s. 618-622.
- Netemeyer, R. G., Bearden, W. O. & Sharma, S. (2003). Scaling Procedures: Issues and Applications. Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Newman, D.A. (2003). Longitudinal modeling with randomly and systematically missing data: a simulation of ad hoc, maximum likelihood, and multiple imputation techniques. Organizational Research Methods, 6, 328–362.
- Oxford Latin Dictionary. (1968). Oxford: Clarendon.
- Patton, M. Q. (2002). Qualitative research and evaluation methods (3rd edn b.). Thousand Oaks: CA: Sage.
- Rossiter, J. R. (2002), The C-OAR-SE procedure for scale development in marketing. International Journal of Research in Marketing, 19(4), 305-335.
- Ruiz, Jr., D. M. (2016). Bağlanmanın Beş Seviyesi. (Ç. S. Toksoy, Dü.) İstanbul: Kuraldışı Yayıncılık.
- Spector, P. E. (1992). Summated Rating Scale Construction: An Introduction. New York, NY: Sage.
- Şimşek, H.; Yıldırım, A. (2013). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayıncılık.
- Teddlie, C. & Yu, F. (2007). Mixed methods sampling: a typology with examples. Journal of Mixed Methods Research, 1(1), 77-100.



## ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISI İLE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ETKİLEŞİMİNDE ÖRGÜTE DUYULAN GÜVENİN ARACILIK ROLÜ

Öğr. Gör. Seval AKSOY

Doğuş Üniversitesi, [sevalaksoy@dogus.edu.tr](mailto:sevalaksoy@dogus.edu.tr)

Doç. Dr. Hakkı AKTAŞ

İstanbul Üniversitesi, [hakki.aktas@istanbul.edu.tr](mailto:hakki.aktas@istanbul.edu.tr)

### Özet

Bu araştırmanın amacı öğretmenlerin örgütsel politika algıları ve örgütsel özdeşleşme tutumları etkileşiminde örgüte duyulan güvenin rolünün belirlenmesidir. Araştırmanın evreni İstanbul'da Kadıköy, Maltepe, Ataşehir, Üsküdar ilçelerindeki devlet okullarında çalışmakta olan öğretmenler olarak belirlenmiş olup ana kütleyi temsil edecek nitelikte rastgele 439 öğretmen araştırmaya katılım sağlamıştır. Araştırma, 2016-2017 eğitim-öğretim yılında icra edilmiş SPSS ve YEM istatistik programlarıyla analiz edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre örgütsel politika algısı ve örgüte duyulan güven arasında, örgüte duyulan güven ve örgütsel özdeşleşme arasında ayrıca örgütsel politika algısı ve örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bunların yanı sıra, aracılık etkisi için örgüte duyulan güvenin örgütsel politika algısı ve örgütsel özdeşleşme arasında tam aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar kelimeler:** Örgütsel Politika Algısı, Örgütsel Özdeşleşme, Örgüte Duyulan Güven

**JEL Sınıflandırması:** D23, M10, M12, O15

### 1. Giriş

İş yaşamının en değerli sermaye türü olarak kabul edilen insan faktörü, modern yönetim anlayışıyla çok daha önem kazanmıştır. Bu yüzden doğası gereği sosyal bir varlık olan iş gören konumundaki insanın iletişim ve etkileşim içinde olduğu gerek bireysel gerekse örgütsel düzeyde unsurlara özellikle dikkat edilmelidir (Aksoy ve Erdil, 2018). Özel ve çalışma yaşamında kendini güven içinde hissetme ihtiyacı taşıyan insan, bu ihtiyacını karşılarken de mümkün olan en üst seviyede ve stresten uzak olarak gerçekleştirmeyi arzu eder. Reade'nin (2001) ifade ettiği gibi, bireyin kendini güven içinde hissetmesi halinde örgütüyle



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

özdeşleşebilmesi mümkün olmaktadır. İş görenlerin örgüt içindeki ilişkiler ve kurulan bu ilişkilerin temellerinin dayandığı unsurlar örgütle bütünlük sağlama sürecinde etkilidir. Öte yandan örgüt içinde yaşananların, gösterilen çabanın birey tarafından nasıl algılandığı da örgütsel çıktıları önemli oranda etkilemektedir. Sergilenen örgütsel çabada bireysel veya grup düzeyinde çıkar gözetmeyi amaçlayan davranışların iş görenlerce algılanmasını ifade eden örgütsel politika algısı (Ferris ve Kacmar,1992), haksız kazanç elde edildiği, adaletli ve ahlakî bir çalışma ortamının yokluğunu ortaya koymaktadır. Böyle bir algının varlığı halinde Mael ve Ashforth'un (2001) amaç ve hedeflerde bütünlük içinde ve bir olma algısı olarak tanımladığı örgütsel özdeşleşmenin olumsuz yönde etkileneceği aşikârdır. Bu araştırmada İstanbul'da Kadıköy, Maltepe, Ataşehir, Üsküdar ilçelerinde devlet okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel politika algılarıyla örgütsel özdeşleşme etkileşiminde örgüte duyulan güvenin aracı rolü araştırılmıştır. Alan yazında bu üç örgütsel değişkeni birlikte ele alan bir araştırmanın varlığına rastlanamamış olması yapılan bu araştırmanın örgütsel davranış alanına için önemli kazanımlar sağlayacağı düşünülmektedir.

### **2. Kavramsal Çerçeve**

#### **2.1. Örgütsel Politika Algısı (ÖPA)**

Örgütsel politika algısı, politik davranışlardan kaynaklanan bir algılama biçimidir ve çalışma ortamında iş görenlerin ortaya koyduğu davranışlarda çıkar sağlama arzusunun barındırıyor olmasını içermektedir. Mohan-Bursalı'nın (2008: 25) ifadesiyle, önemli olan, bir iş görenin politik bir davranış sergiliyor olması değil, başka bir iş görenin bu davranışı doğrudan veya dolaylı olarak politik olarak değerlendiriyor olması örgütsel politika algısıdır. İş görenlerce sergilenen çabanın yalnızca örgütsel amaçlara ulaşmak için değil de birey ya da grup düzeyinde öne çıkmak ve kaynaklardan daha fazla pay almak için çıkar sağlamaya yönelmedir demek de mümkündür (Ferris ve Kacmar,1992).

#### **2.2. Örgüte Duyulan Güven (ÖDG)**

Örgüte duyulan güven, risk içeren belirsizlik durumlarının varlığında örgütün verdiği taahhütlerin, sergilediği davranışların tutarlı olduğu yönünde iş görenlerin gözündeki değerdir (Demircan ve Ceylan, 2003). Ayrı ayrı olarak bireylere duyulan güvenden çok daha kapsamlı olan bu güven türü, iş göreni örgütünü bir bütünlük içinde değerlendirmeye sevk etmektedir (Tüzün, 2006: 108-109). Örgüt içinde haklarının korunup, adaletli ve ahlak temelli davranışlarla karşılık bulacağına dair iş gören inancıdır (Akdoğan ve Köksal, 2014:27).

#### **2.3. Örgütsel Özdeşleşme (ÖÖ)**





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Tajfel ve Turner'ın (1986) Sosyal Kimlik Kuramının Mael ve Ashforth (1989) tarafından örgütlere uyarlanması bir sonucu olan örgütsel özdeşleşme, “ben kimim?” sorusuna cevap aramaktadır ve örgüt içinde iş görenlerin diğerleriyle olan benzerlikleri algılaması ve ortak bir amaç için çaba göstermesiyle ortaya çıkmaktadır (Miller vd., 2000: 629). “Bilişsel bir yapılanma olarak, örgüt ile bireyin değerlerinin uyuşması veya bireyin örgütün bir parçası olması ya da kendini örgüte ait hissetmesi” en yaygın tanımlamalardandır (Ashforth ve Mael, 1989: 34).

### 2.4. Örgütsel Politika Algısı, Örgüte Duyulan Güven ve Örgütsel Özdeşleşme

Örgüt içinde güç oyunlarına imkân vererek önemli bir rekabet alanı oluşturan örgütsel politika algısı, iş görenlerin gözünde, karar almada, süreçlerin yürütülmesinde ve yönetim anlamında gücün yönetim kademesinde değil de politik manevralar yapabilen iş görenlerde olduğunun düşüncesini ortaya çıkarmaktadır. Ortaya çıkan bu düşünceden dolayı da iş görenler kendilerini örgütün değil de gücü elinde bulunduran çalışma arkadaşları için emek sarf ediyor gibi düşünerek örgütü için göstermesi gereken çaba ve özveriye göstermekten sakınacaktır (Saruhan ve Yıldız, 2012: 474). Mayes ve Allen'in (1977: 675) ifade ettiği gibi, iş görenlerin aldığı bir aksiyon olan örgütsel politik davranışlar algılanmasıyla örgütün verimliliğini (Witt vd., 2002: 487) ve bütünlük algısını düşürerek örgütsel özdeşleşmeyi olumsuz yönde etkilemektedir (Cropanzano vd., 1997; Vigoda, 2000: 330; Kiewitz vd., 2002; Hochwarter, 2003; Vigoda-Gadot vd., 2003; Vigoda- Gadot ve Talmud, 2010; Karatepe, 2011). Aynı zamanda örgüte duyulan güven duygusundan da uzaklaştıracak olan örgütsel politika algısı, iş görenin örgütüne duyduğu bağlılığı ve daha da ötesinde özdeşleşmesini olumsuz yönde etkilemektedir (Başar ve Filizöz, 2015). İnsanın psikolojik yönüne vurgu yapan örgütsel güven, iş görenleri âdil ve adaletli olmaya, iyi niyet gösterip yardımsever ve paylaşımcı davranmaya sevk etmektedir (Dyer ve Chu, 2003: 58). Örgütün kaynak paylaşımında adil davranması ve yıkıcı unsurları içermemesi iş görenlerin örgütsel politika algılarını azaltırken örgütsel özdeşleşmelerini artırmaktadır (Tan ve Tan, 2000: 248; Khatkhat, Shah ve Said, 2014: 163). Alanyazındaki bulgular doğrultusunda;

H1: Öğretmenlerin örgütsel politika algıları örgütsel özdeşleşme tutumlarını olumsuz yönde etkilemektedir.

H2: Öğretmenlerin örgüte duyulan güvenleri, örgütsel özdeşleşme tutumlarını pozitif yönde etkilemektedir.

H3: Öğretmenlerin örgütsel politika algıları örgüte duyulan güvenlerini negatif yönde etkilemektedir.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

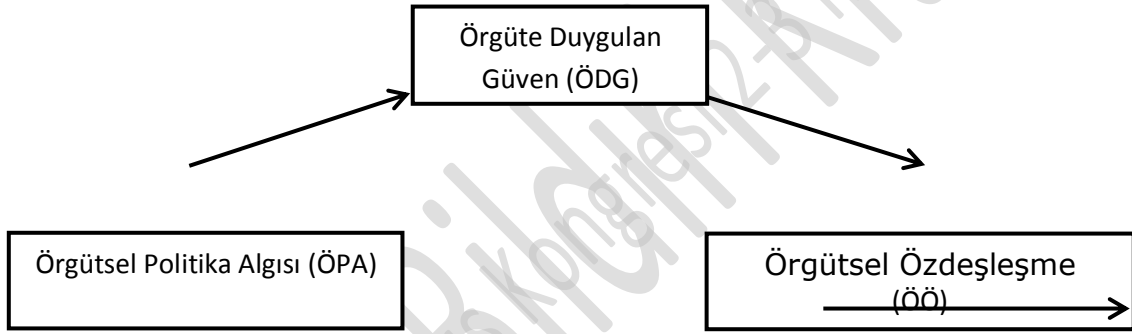
H4: Öğretmenlerin örgüte duyulan güvenleri, örgütsel politika algıları ile örgütsel özdeşleşme tutumları arasında aracılık etmektedir.

hipotezleri öne sürülmektedir. Araştırmanın amacı kapsamında kurulan dört hipotez için detaylı analizler yapılarak hipotezler doğrulanmaya çalışılmıştır.

### 3. Araştırmanın Yöntem

#### 3.1. Araştırmanın Kavramsal Modeli

Yapılan bu araştırmada, iki ve daha fazla sayıda değişken arasında bir ilişkinin var olma ihtimalini ve birlikte bir değişimin olup olmasını tespit etmeye çalışan araştırma modeli olan ilişkisel tarama modeli (Karasar,1995) kullanılmıştır. Şekil 1’de üç farklı değişkeni içeren araştırmanın kavramsal modeli gösterilmiştir.



Şekil 1. Araştırmanın Simgesel Modeli

#### 3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Araştırmada, İstanbul İl Millî Eğitim Müdürlüğü’nden edinilen bilgilere bağlı alınarak 2016-2017 eğitim öğretim yılında İstanbul’un Kadıköy, Maltepe, Ataşehir ve Üsküdar İlçelerinde eğitim veren 417 devlet okulunda çalışmakta olan 14.762 öğretmen çalışma evreni oluşturmaktadır. Anket formu uygulanacak örneklem büyüklüğünü için evren için genelleme yapmaya imkân veren (Creswell, 2014) random yöntemi tercih edilmiştir. Bartlett vd. (2001) tarafından önerilen hesaplama yöntemine göre,  $n = n_0 / (1 + n_0 / N)$  ve  $n_0 = (t^2 \times s^2) / d^2$  eşitliklerine bağlı kalarak  $n_0 = (1,962 \times 0,52) / 0,052 = 384,16$  ve  $n = 384,16 / (1 + 384,16 / 14762) = 374,42$  olarak hesaplanmıştır. Yapılan bu çalışma ise 439 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. 439 örneklem, dağıtılan 500 anket formunun tam ve



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

kusursuz cevaplandırılmasıyla elde edilmiştir ve geri dönüş oranı %88'dir. Geri dönüş olararı araştırma sonuçlarından anlamlı bir yargıya varabilmek için yeterlidir (Balcı, 2004).

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmaya konu olan kavramsal modelde üç farklı değişken bulunmaktadır. İlgili değişkenleri ölçümlemek amacıyla daha önce yapılan çalışmalarda faktör analizi gerçekleştirilerek geçerlilik ve güvenilirlikleri doğrulanan ölçekler kullanılmıştır.

**3.3.1. Örgütsel Politika Algısı Ölçeği (ÖPAÖ):** Hochwarter vd. (2003) tarafından geliştirilerek Akdoğan ve Demirtaş (2014) tarafından Türkçe'ye uyarlaması yapılmış olan altı ifadeden oluşan tek boyutlu bir ölçektir ve bu çalışmada ölçeğin güvenilirlik katsayısı ( $\alpha$ ) 0.937 olarak bulunmuştur.

**3.3.2. Örgütsel Duyulan Güven Ölçeği (ÖDGÖ):** Daboval, Comish ve Swindle ve Gaster'in (1994) 22 ifade ve üç alt boyuttan oluşan örgütsel güven ölçeğinin bir alt boyutunda yer alan sekiz ifadeden oluşan bir ölçektir. Türkçe'ye Kemer (2001) tarafından uyarlanmış ve Yılmaz'ın (2005) okullarda uygulanmaya elverişli hale gelmiştir. Bu çalışmada ölçeğin güvenilirlik katsayısı ( $\alpha$ ) 0.941 olarak bulunmuştur.

**3.3.3. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği (ÖÖÖ):** Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilerek sonrasında Tak ve Aydemir (2004) tarafından Türkçe'ye uyarlaması yapılmış olan altı ifadeden oluşan tek boyutlu bir ölçektir ve bu çalışmada ölçeğin güvenilirlik katsayısı ( $\alpha$ ) 0.914 olarak bulunmuştur.

Her bir ölçek için ifadelerin ölçülmesinde 5'li Likert Ölçekleme (1'den 5'e kadar olan; Kesinlikle Katılmıyorum: 1....., Kesinlikle Katılıyorum: 5) tercih edilmiştir.

### 3.4. Verilerin İstatistiksel Analizi

**3.4.1. Demografik Özellikler:** 439 öğretmene ait demografik özellikler için yapılan analizler sonucunda, yaş dağılımlarında öğretmenlerin 25-60 yaş aralığında olup ortalama yaşın 37.44 (SS=9.28) olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin 245'inin (%56) kadın, %60'nın evli ve 396'sının (%90) üniversite mezunu olduğu bulgulanmıştır.

**3.4.2. Faktör Analizleri:** Araştırmanın kavramsal modelinde yer alan üç kavramın ölçümünde kullanılan ilgili ölçeklere ait faktörlerin açıklayıcı faktör analizleri (AFA) yapılarak faktör yapılarını koruyup korumadıklarına bakılmıştır. Ölçeklerin yapı geçerliliği içinse doğrulayıcı faktör analizi (DFA) Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1.** Ölçeklere Ait Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Anlaizi Sonuçları

| Ölçek         |                               | ÖPAÖ        | ÖDGÖ        | ÖÖÖ         |
|---------------|-------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| İfade Sayısı  |                               | 6 ifade     | 8 ifade     | 6 ifade     |
| AFA Sonuçları | KMO                           | 0.896       | 0.928       | 0.889       |
|               | Bartlett's Test of Sphericity | 2284.589    | 2840.301    | 1716.624    |
|               | Açıklanan Toplam Varyans      | %76.130     | %71.215     | %69,969     |
|               | Faktör Yük Aralıkları         | 0.815-0.920 | 0.769-0.871 | 0.777-0.864 |
| DFA Sonuçları | $\chi^2/sd$                   | 2.700       | 2.392       | 3.275       |
|               | GFI                           | 0.986       | 0.978       | 0.982       |
|               | CFI                           | 0.995       | 0.992       | 0.991       |
|               | IFI                           | 0.995       | 0.992       | 0.991       |
|               | NFI                           | 0.992       | 0.986       | 0.987       |
|               | RMR                           | 0.017       | 0.018       | 0.024       |
|               | RMSEA                         | 0.062       | 0.056       | 0.072       |

Tablo 1'e göre; her bir ölçeğin KMO değeriyle ifade ettiği örneklem yeterliliği %85'in üzerinde elde edilmiştir. Veri setinden anlamlı faktörler oluşabileceğini ortaya koyan evrensellik ölçütü de (Bartlett's Test of Sphericity) her bir ölçek için yeterlilik göstermektedir. Ardından YEM'de yapılan DFA ile Ölçeklerin uyum indekslerinin kabul edilebilir uyum aralığında yer aldıkları görülmektedir.

**3.4.3. Korelasyon Analizleri:** Araştırmada ele alınan üç değişkenin birbirleriyle olan ilişkiyi gösteren sonuçlar Tablo 2'de yer almaktadır.

**Tablo 2.** Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları

| Değişkenler | M    | Min. | Max. | S. S. | 1                    | 2                   | 3                  |
|-------------|------|------|------|-------|----------------------|---------------------|--------------------|
| 1. ÖPA      | 2.61 | 2.47 | 2.68 | 0.992 | 0.937 <sup>a</sup>   |                     |                    |
| 2. ÖDG      | 3.54 | 3.36 | 3.80 | 0.903 | -0.361 <sup>**</sup> | 0.941 <sup>a</sup>  |                    |
| 3. ÖÖ       | 3.44 | 3.12 | 3.71 | 0.962 | -0.170 <sup>**</sup> | 0.269 <sup>**</sup> | 0.914 <sup>a</sup> |

**\*\*Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır. (\*\*p<0.01) a: Değişkenin içsel güvenirlik katsayısı (Cronbach's alpha).**



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Tablo 2'ye göre; değişkenler arasındaki ilişkilerin 0.01 düzeyinde anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir.

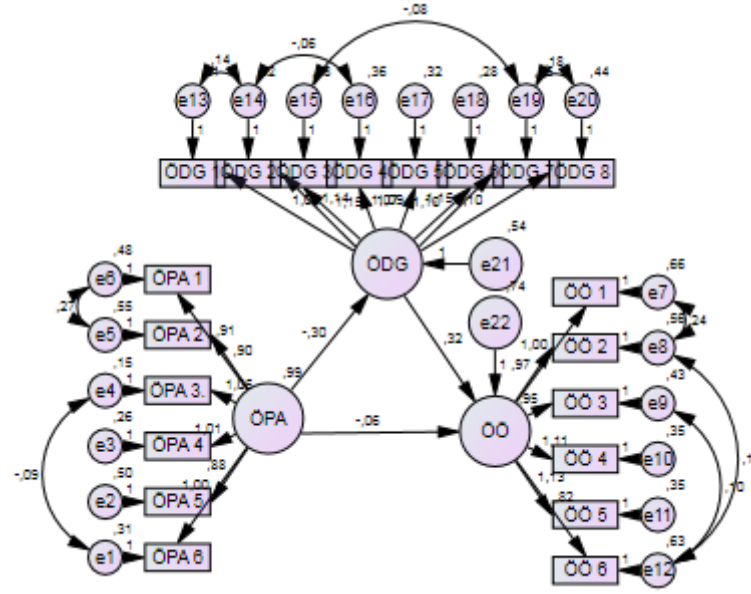
**3.4.4. Yol Analizleri:** ÖPA'nın ÖÖ üzerinde olan etkisinde ÖDG'nin aracılık etkisini test edebilmek için Baron ve Kenny (1986) tarafından öne sürülen yaklaşımla hareket edilmektedir (Meydan ve Şeşen, 2011). Dört adımdan oluşan aracılık etkisi için adımlar sırasıyla test edilmiştir.

1. Adım: Bağımsız değişken olan ÖPA'nın bağımlı değişken olan ÖÖ üzerindeki etkisinin varlığı sorgulanmıştır. Oluşturulan regresyon yolunun (ÖPA→ÖÖ:  $\beta=-0.168$ , Standart hata=0.051,  $p=.000$ ) anlamlı olduğu görülmektedir. Ayrıca DFA sonuçları da ( $\Delta\chi^2/sd=2.254$ ,  $p=.000$ , GFI=0.959, CFI=0.984, IFI=0.984, NFI=0.972, RMR=0.041, RMSEA=0.053) bunu desteklemektedir.

2. Adım: Bağımsız değişken olan ÖPA'nın aracı değişken olan ÖDG üzerindeki etkisinin varlığı sorgulanmıştır. Yapılan analiz sonrasında anlamlı bir ilişkinin (ÖPA→ÖDG:  $\beta=-0.299$ , Standart hata=-0.041,  $p=.000$ ) varlığı tespit edilmiştir. DFA sonuçlarıyla da ( $\Delta\chi^2/sd=2.154$ ,  $p=.000$ , GFI=0.954, CFI=0.985, IFI=0.985, NFI=0.972, RMR=0.051, RMSEA=0.051) bu ilişki doğrulanmıştır.

3. Adımda ise aracı değişkenin (ÖDG) bağımlı değişken (ÖÖ) üzerindeki etkisine bakılmak üzere yeni bir regresyon modeli geliştirilmiştir. Yapılan analiz sonucunda kurulan bu ilişkinin de (ÖDG→ÖÖ:  $\beta=0.309$ , Standart hata=0.054,  $p=0.000$ ) anlamlı olduğu bulgulanmıştır. Ayrıca DFA sonuçları da ( $\Delta\chi^2/sd=2.210$ ,  $p=.000$ , GFI=0.953, CFI=0.981, IFI=0.981, NFI=0.967, RMR=0.042, RMSEA=0.053) bu tespiti destek niteliktedir.

Aracılık etkisinin test edilebilmesi için gereken ilk adımın tam ve eksiksiz yerine getirilmesiyle dördüncü adım olan ÖPA'nın ÖÖ üzerindeki etkisi ve bu etkide ÖDG'nin aracılık etkisi için bir yol analizi modeli kurulmuştur. Kurulan modele ilişkin sonuç Şekil 2'de gösterilmiştir.



Şekil 2. Aracılık Modeli

Kurulan modelin analiz edilmesiyle bağımsız değişken olan ÖPA'nın bağımlı değişken konumundaki ÖÖ üzerindeki anlamlı etkisinin ilk durumdaki etkisine ( $\beta = -0.168$ , Standart hata=0.051,  $p = .000$ ) kıyasla büyük oranda azaldığı ve hatta anlamlılığını ( $\beta = -0.059$ , Standart hata=0.049,  $p = 0.223$ ) yitirdiği bulgulanmıştır. Öte yandan; ÖDG'nin ÖÖ üzerindeki anlamlı etkisinin ( $\beta = 0.309$ , Standart hata=0.054,  $p = 0.000$ ) bağımsız değişken olan ÖPA değişkeniyle birlikte modele dâhil edilmesinden sonra da ( $\beta = 0.316$ , Standart hata =0.065,  $p = .000$ ) devam ettiği tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuçlara göre bağımsız değişken olan ÖPA ile beraber modele dâhil edilen aracı değişkenin (ÖDG) tam aracılık etkisi oluşturduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra, aracılık etkisinin test edilebilmesi için oluşturulan regresyon modelinin uyum indeksleri de ( $\Delta\chi^2/sd = 1.935$ ,  $p = .000$ , GFI=0.936, CFI=0.979, IFI=0.979, NFI=0.958, RMR=0.051, RMSEA=0.046) ilgili modelin iyi uyum aralığında olduğunu belirterek değişkenin aracılık etkisi oluşturduğunu doğrular niteliktedir. “Kısmi veya tam aracılığın oluşmasında, bağımsız değişken tarafından açıklanan varyanstaki azalmanın anlamlılığını ölçen bir yöntemi” (Sobel, 1982) olan Sobel testi sonucuna göre ise; ( $t = 2.64$ ;  $p < 0.01$ ) olduğu hesaplanmıştır. Bu durumda, ÖDG'nin modele eklenmesiyle, ÖPA ile ÖÖ arasındaki ilişkinin anlamlı olarak azaldığı ve hatta ortadan kalktığı, ÖDG'nin tam aracı değişken etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

#### 4. Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmada, İstanbul'da Kadıköy, Maltepe, Ataşehir, Üsküdar ilçelerindeki devlet



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

okullarında çalışmakta olan öğretmenlerin örgütsel polika algılamaları, örgütlerine duydukları güven ve örgütsel özdeşleşmelerinin karşılıklı ilişkileri ve birbirlerine olan etkileri incelenmiştir. Ayrıca oluşan bu ilişkilerin yönünü ve etkisini değiştiren ve insan ihtiyaçlarından biri olan güvenin örgütsel yansıması olarak kabul edilen örgüte duyulan güvenin aracı değişken etkisi ele alınmıştır. Elde edilen bulgular değerlendirildiğinde öğretmenlerin okullarında algıladıkları politik davranışlar ortalama bir sınır değerde ( $M=2,61$ ) olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin örgütlerine duydukları güven ortalamasının ise tespit edilen en yüksek değer ( $M=3.54$ ) olduğu görülmüştür. Öte yandan örgüte duyulan güvenin örgütsel politika algısının örgütsel özdeşleşme üzerinde oluşturduğu etkide tam aracı değişken olarak etki ettiği tespit edilmiştir. Böylece kurulan dört hipotez de kabul edilmiştir. Bu sonuca göre, bir iş görenin örgütsel politik davranışları algılıyor olmasına rağmen güven duygusunun olması halinde örgütüyle yaşayacağı özdeşleşmenin örgütlerine güvenmelerinden oluştuğu değerlendirilmektedir.

### Kaynakça

- Akdoğan, A. ve Demirtaş, Ö. (2014), Etik liderlik davranışlarının etik iklim üzerindeki etkisi: örgütsel politik algılamaların aracılık rolü, *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 16(1), pp. 103-120.
- Akdoğan, A.A. ve O. Köksal (2014). “Aidiyet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin aracılık rolü”. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (18-1): 25-43.
- Aksoy, S. ve Erdil, O. (2018). Do in-house policy perceptions of teachers working at state schools affect their identification with the institution? *Research Journal of Business and Management (RJBm)*, V.5(2), p.150-169.
- Ashforth B. E. ve F. Mael (1989). “Social Identity and the Organization”. *Academy of Management Review*. (14):20-39.
- Balcı, A. (2004). Sosyal bilimlerde araştırma. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Baron, M. ve Kenny, D. A. (1986). Themoderator-mediator variable disrinction in social psychological research: Conceptual, strategical dstatistical conderations. *Journal of personalityand social psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bartlett, J. E., Körtlik, J. W. ve Higgins, C. C. (2001). Organizational research: Determining appropriate sample size in survey research. *Information Technology, Learning and Performance Journal*, 19(1), 43-50.





## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

- Başar, U. ve Filizöz, B. (2015), “Can ethical leaders heal the wounds? An empirical research”, *Euroasian Journal of Business and Economics*, 8 (15), pp. 199-218.
- Cropanzano, R., Howes J.C., Grandey A.A. ve Toth P. (1997), “The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress”, *Journal of Organizational Behavior*, 18, 159-180.
- Daboval, J., Comish, R., Swindle, B. ve Caster, W. (1994). A trust inventory for small businesses. Small Businesses Symposium, <http://www.sbaer.uca.edu/docs/proceedings/94swi031.txt>.
- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003). Örgütsel güven kavramı: Nedenleri ve sonuçları. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10, 2, 139–150.
- Dyer, J.H. ve Chu, W. (2003). “The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea”, *Organization Science*, 14(1), pp. 57-68.
- Ferris, G. R. ve Kacmar, K. M. (1992), Perceptions of organizational politics, *Journal of Management*, 18 (1), 93-116.
- Hochwarter, W.A. (2003). The Interactive Effects of Pro-Political Behavior and Politics Perceptions on Job Satisfaction and Affective Commitment, *Journal of Applied Social Psychology*, (33) 7.
- Kamer, M. (2001). Organizational trust, organizational commitment and organizational citizenship behavior. (Unpublished Master Thesis), Marmara University Institute of Social Sciences, Istanbul, Turkey.
- Karasar, N. (1995). Bilimsel araştırma yöntemleri. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karatepe, O. (2011). Perceptions of Organizational Politics and Hotel Employee Outcomes, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 25 No. 1, s.82-104.
- Khattak, M. N., Shah, T. A. ve Said, B. (2014). Significant predictor and outcome of interpersonal trust: Empirical evidence from Pakistan. *Business and Management*, 6(2), 153-168.
- Mael, F.A. ve Ashforth, B.E. (1992). Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification, *Journal of Organizational Behavior*, 13 (2), 103-123.



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

- Mael, F. ve B. E. Ashforth. (2001). “Identification in work, war, sports, and religion: contrasting the benefits and risks”, Journal for The Theory of Social Behavior, XXXI, 2, 197–222.
- Mayes, B. T. ve Allen R. W. (1977). Toward a definition of organizational politics. Academy of Management Review, 2(4), 672–678.
- Meydan, H.C. ve Şeşen, H. (2011), Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Miller V. D., M. Allen, M. K. Casey ve J. R. Johnson (2000). “Reconsidering the organizational identification questionnaire”. Management Communication Quarterly. (13- 4):626-658.
- Mohan-Bursalı, Y. (2008). Örgütsel politikanın işleyişi: Örgütsel politika algısı ve politik davranış arasındaki ilişkiler. Yayımlanmamış doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Reade, C. (2001). “Antecedents of organizational identification in multinational corporations: Fostering psychological attachment to the local subsidiary and the global organization”, Journal of Human Resource Management, XII, 8, 1269 – 1291.
- Saruhan, Ş. C. ve Yıldız, M. L. (2012). İnsan kaynakları yönetimi teori ve uygulama, İstanbul, Beta, 2012.
- Sobel, M.E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. Sociological Methodology, 13, 290–312.
- Tajfel, H. ve Turner, J. C. (1986). “The social identity theory of intergroup behaviour”, S. WORCHEL ve W. G. AUSTIN (Ed.), Psychology of Intergroup Relations, Chicago, IL, Nelson, 7 – 24.
- Tak, B. ve Aydemir, B.A. (2004). “Örgütsel özdeşleşme üzerine iki görgül çalışma”, 12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Tan, H. H. ve Tan, C. S. (2000). “Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization”, Genetic, Social, and General Psychology Monographs. 126(2), pp. 241-260.
- Tüzün, İ. K. (2006). Örgütsel güven, örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi: Uygulamalı bir çalışma. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Vigoda-Gadot, E. ve Talmud, I. (2010). Organizational politics and job outcomes: The moderating effects of trust and social support. Journal of Applied Social Psychology, 40 (11), 2829-2861.



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

- Vigoda-Gadot, E., H. Vinarski-Peretz ve E. Ben-Zion (2003), Politics and image in the organizational landscape: An empirical examination among public sector employees, *Journal of Managerial Psychology*, 18(8), 764-787.
- Vigoda, E. (2000). The relationship between organizational politics, job attitudes, and work outcomes: Exploration and implications for the public sector. *Journal of Vocational Behavior*, 57, 326-347.
- Witt, L. A., Pati, A. L. ve Farmer, W. L. (2002). “Organizational politics and work identity as predictors of organizational commitment”, *Journal of Applied Social Psychology*, Vol.32, No. 3, s. 487.
- Yılmaz, E. (2005). Validity and reliability study of organizational trust scale at schools. *Selcuk University- Institute of Social Science Journal*, 14, 739-756.



## ÇALIŞANLARDA REKABETÇİ TUTUMUN YORDANMASI: BENLİK SAYGISI VE KONTROL ODAĞININ ROLÜ

**Doç. Dr. Aysun KANBUR**

*Kastamonu Üniversitesi, akanbur@kastamonu.edu.tr*

**Derya GÜMÜŞ**

*Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O. , derya.gumus@vakifbank.com.tr*

### Özet

Benlik saygısı, kontrol odağı ve rekabetçi tutum kavramlarıyla ilgili literatürde farklı disiplinlerde ve çalışma alanlarında yürütülen araştırmalar olmakla birlikte her üç kavramın örgütsel bağlamda ele alındığı ve birlikte incelendiği bir çalışmaya da ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bağlamda araştırma çalışanlarda rekabetçi tutumun yordanmasında benlik saygısı ve kontrol odağının rolünü incelemek üzere yapılandırılmıştır. Elde edilen bulgular incelendiğinde benlik saygısının rekabetçi tutum ve rekabetçi tutumun alt boyutları olarak rekabet hazzı, sonuç odaklılık ve kıyaslama üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğu, çalışanların kontrol odağı ile rekabetçi tutumları ve rekabetçi tutumun alt boyutları olarak rekabet hazzı, sonuç odaklılık ve kıyaslama arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Benlik Saygısı, Kontrol Odağı, Rekabetçi Tutum.

### 1. Giriş

Rekabet yaşamda her alanda kendini bize hissettirirken bankacılık ve finans sektörünün içinde bulunduğu yoğun rekabet koşulları içerisinde çalışanların rekabetçi tutumlarını şekillendiren faktörler de merak konusudur. Bu bağlamda araştırma çalışanlarda rekabetçi tutumun yordanmasında benlik saygısı ve kontrol odağının rolünü incelemek üzere yapılandırılmıştır. Ayrıca bu amaç doğrultusunda sektörün ihtiyaç duyduğu çalışan profilinin belirlenmesi de hedeflenmektedir. Benlik saygısının düşük ya da yüksek olmasının ve iç kontrol odaklı ya da dış kontrol odaklı olmanın bireylerin rekabetçi tutum seviyelerinin farklılıklar göstermesine yol açabileceği düşünülmektedir. Literatürde benlik saygısı ve kontrol odağı ile ilgili birçok araştırma yapılmış, her iki



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

kavram ayrı ayrı çalışılmış, bazı çalışmalarda da iki kavram arasındaki ilişki hem örgütsel hem de bireysel anlamda geniş bir şekilde araştırılmıştır. Benlik saygısı ve kontrol odağını rekabetçi tutum ile bağdaştırarak örgütsel düzeyde incelemeye yönelik herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Araştırmanın literatürdeki bu eksikliğe önemli katkı sağlayacağı ve daha sonraki çalışmalarda kullanılabilecek bir veri kaynağı niteliğinde özgün bir çalışma olacağına inanılmaktadır.

### 2. Kavramsal Çerçeve

Rekabet, doğal olarak aynı çevrede yaşayan organizmalar arasında ortaya çıkan bir durumdur. Kişisel, grupsal ve kurumsal olarak sürekli kullanılan kavramların başında gelmektedir (Kayabaşı, 2014). Rekabet genel olarak aynı amacı güden kimseler arasındaki çekişme ya da yarışma olarak tanımlanabilir (Uray, 2010). Rekabetçi tutum, benzeri olmayan bir değer karması oluşturabilmek için bilinçli ve ciddi olarak farklı etkinliklerin tercih edilmesi olarak tanımlanmaktadır. Örgütü, rakiplerden ayıran yeteneklerin maksimuma çıkarılması amacı ile örgütlerin pozisyon alması olarak da açıklanabilir (Karaca, 2012). Bireysel bağlamda incelendiğinde, insanoğlu, varolduğu andan itibaren bir gruba ait olmayı ve içinde yaşadığı toplumun bir parçası olmayı istemekle beraber, bireyselliğini sürdürme, kendini gerçekleştirme ve diğer bireylerden farklı ve özel olma isteği içindedir. Bu istek bireyleri rekabetçi tutum sergilemeye yöneltmektedir (Malkoç ve Erginsoy, 2008). Nitekim “Oyun Teorisi” üzerine yapılan çalışmalarda “Mahkumların İkilemi Oyunu”na ilişkin çalışmalarında Deutsch bireylerarası ilişkilerde insanların üç farklı biçimde davrandığı üzerinde durmuş ve bunları işbirlikçi (hem kendi hem de diğerlerinin çıkarını düşünen), bireysel davranan (diğerleri ile ilgilenmeden kendi çıkarlarını en üst düzeye çıkarmayı hedefleyen) ve rekabetçi (kendi çıkarlarını düşünen ve aynı anda diğerlerinden daha iyi olmaya çalışan) olarak açıklamıştır (Erdoğan, 1999). Rekabetçi tutumun bireylerin benlik saygısı düzeyine ve kontrol odağı inancına göre şekillenebileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda araştırmanın diğer değişkenleri benlik saygısı ve kontrol odağı olarak belirlenmiştir.

Benlik saygısı kavramı ilk kez William James tarafından “bireyin başarısının girişimlerine oranı” olarak tanımlanmıştır ayrıca Rosenberg (1965), benlik saygısı



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

kavramını “kişinin kendisine dair olumlu ve olumsuz tutumları” şeklinde tanımlamıştır (Kaya ve Saçkes, 2004). Bireyin kendi benliğini beğenmesi, kendine ait benliği onaylayıp, kendinden memnun olması durumudur (Yavuzer, 2000). Konuyla ilgili gerçekleştirilen çalışmalar benlik saygısı yüksek olan bireylerin, başarıma isteği, iyimserlik, zorluklardan yılmama ve kendine güven gibi pozitif psikolojik özelliklerle birlikte, kendilerini değerli ve kabul edilmeye değer, önemli ve yararlı kişiler olarak görme eğiliminde olduğunu ortaya koymaktadır (Adalı, 2013).

Kontrol odağı kavramı bireyin olayları yönlendirme odağı şeklinde açıklanabilir (Erkmen ve Çetin, 2007). İnsanlardan bazıları, yaşadıkları çeşitli olayları, başarı ya da başarısızlıklarını kontrol altına alabileceklerini düşünürlerken, bazı bireyler ise kaderin ve şansın bu tip olaylarda esas sebep olduğunu düşünmektedirler. Bu düşünce farklılıkları birçok davranış şeklini değiştirebilmektedir (Baltaş ve Baltaş, 2012). İç kontrol odağı, bireylerin davranışlarının sonucundaki ödül ve cezaların büyük bir oranda bireyin kendisi tarafından kaynaklandığı, bunların ortaya çıkışında daha çok kendi tutum ve davranışlarının etkili olduğu yönündeki genel inancı ya da genel beklentisi olarak ifade edilmektedir (Yeşilyaprak, 1990). Dış kontrol odağına sahip kişilerin ise başarı ve başarısızlıklarını önemli seviyede şansa, kadere, talihe ya da diğer dış faktörlere bağladıkları görülmektedir (Akin, 2007). İç kontrol odaklı bireylerin dış kontrol odaklılarla kıyaslandığında daha fazla risk alabilen, daha fırsatlara odaklanabilen ve yeniliğe açık kişiler olabilecekleri belirtilebilir (Basım ve Şeşen, 2008).

### 3. Araştırmanın Yöntemi

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri

Araştırmanın temel amacı çalışanların benlik saygısı ile rekabetçi tutumları arasındaki ilişkinin ve çalışanların kontrol odağı inançlarının rekabetçi tutumları açısından farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesidir. Bu temel amaç çerçevesinde oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

*H<sub>1</sub>: Çalışanların benlik saygısı ile rekabetçi tutumları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.*



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

H<sub>1a</sub>: Çalışanların benlik saygısı ile rekabetçi tutumun rekabet hazzı boyutu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H<sub>1b</sub>: Çalışanların benlik saygısı ile rekabetçi tutumun sonuç odaklılık boyutu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H<sub>1c</sub>: Çalışanların benlik saygısı ile rekabetçi tutumun kıyaslama boyutu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H<sub>2</sub>: Çalışanların kontrol odağı ile rekabetçi tutumları arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>2a</sub>: Çalışanların kontrol odağı ile rekabetçi tutumun rekabet hazzı boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>2b</sub>: Çalışanların kontrol odağı ile rekabetçi tutumun sonuç odaklılık boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>2c</sub>: Çalışanların kontrol odağı ile rekabetçi tutumun kıyaslama boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

### 3.2. Araştırmanın Örneklemi ve Sınırlılıkları

Araştırmanın evrenini Kastamonu il merkezi ve ilçe sınırları içinde mevcut kamu, özel ve katılım bankalarında çalışan kişiler oluşturmaktadır. Kastamonu il merkezi ve 20 ilçesinde 586 banka çalışanı bulunmaktadır (TBB, 2017). Araştırmanın yürütülmesi sürecinde 452 banka çalışanına ulaşılabilmiş, bunlardan 352 çalışandan geri dönüş sağlanabilmiştir. Cevaplanan anket formlarının incelenmesi sonucunda ise 30 anket eksik veri içermesi nedeniyle veri analizine tabi tutulmamıştır. Sonuç olarak araştırmanın örneklemi 322 banka çalışanı oluşturmaktadır.

Araştırma Kastamonu il merkezi ve 20 ilçesindeki kamu, özel ve katılım bankaları olmak üzere toplam 53 banka şubesi çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir, bu nedenle araştırma söz konusu bankalarda çalışan kişilerin katılımı ile sınırlıdır. Ayrıca araştırmanın verileri Kişisel Bilgi Formu, Kontrol Odağı Ölçeği ve Rekabetçi Tutum Ölçeği ile elde edilen veriler ile sınırlıdır.

### 3.3. Araştırma Verilerinin Toplanması ve Ölçekler

Araştırma verilerinin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır. Hazırlanan anket formu dört bölümden oluşmakta olup ilk bölümde katılımcıların demografik





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

özelliklerini öğrenmeye yönelik demografik sorular, ikinci bölümde katılımcıların iş ortamındaki rekabetçi tutumlarını ölçmeye yönelik ifadeler, üçüncü bölümde katılımcıların benlik saygılarını ortaya koymaya yönelik ifadeler ve dördüncü bölümde ise katılımcıların kontrol odağı algılarını ölçmeye yönelik ifadeler yer almaktadır.

Araştırmada katılımcıların rekabetçi tutumlarını ölçmek üzere Rekabetçi Tutum Ölçeği kullanılmıştır. Rekabetçi Tutum Ölçeği, Akbayırlı tarafından 1998 yılında Marmara Üniversitesi Eğitimde Psikolojik Hizmetler Bölümünde Yüksek Lisans tez çalışması için geliştirilmiştir (Akbayırlı ve Aydın, 2000). Araştırmada Rekabetçi Tutum Ölçeği ile ilgili gerçekleştirilen faktör analizine ilişkin bulgulara KMO değeri 0,958 olarak, Bartlett testi sonucu ki-kare değeri 3720,822 ve anlamlılık ise 0,000 olarak tespit edilmiş olup katılımcıların rekabetçi tutum algılarının üç faktör altında toplandığı görülmektedir. Bu faktörler rekabet hazzı, sonuç odaklılık ve kıyaslama olarak adlandırılmıştır. Ayrıca ortaya çıkan bu üç faktörün katılımcıların rekabetçi tutum algılarına yönelik açıkladığı toplam varyans %55,256 olarak belirlenmiştir. Güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı ,945 olarak tespit edilmiştir. Ölçeği oluşturan alt boyutlar için de Cronbach Alfa katsayısı kabul edilebilir değerin üzerinde belirlenmiştir.

Araştırmada kullanılan Benlik Saygısı Ölçeği, Roosenberg (1963) tarafından benlik saygısı düzeylerinin ölçülmesi amacıyla geliştirilmiş olup, Çuhadaroglu (1985) ve Tuğrul (1994) tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. Araştırmada Benlik Saygısı Ölçeği ile ilgili gerçekleştirilen faktör analizine ilişkin bulgulara KMO değeri 0,785 olarak, Bartlett testi sonucu ki-kare değeri 2983,139 ve anlamlılık ise 0,000 olarak tespit edilmiş olup katılımcıların benlik saygısı algılarının tek faktör altında toplandığı görülmektedir. Tek faktörlü bu yapının açıkladığı toplam varyans %51,218 olarak belirlenmiştir. Güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alfa katsayısı ,886 olarak tespit edilmiştir.

Araştırmada kullanılan bir diğer ölçek ise Kontrol Odağı Ölçeği'dir. Rotter (1966)'ın geliştirdiği İç-Dış Kontrol Odağı Ölçeği'nin Türkçe'ye çevrilmesi Dağ tarafından 1991 ve 2002 yıllarında yapılmıştır. Araştırmada Kontrol Odağı Ölçeği ile ilgili gerçekleştirilen güvenilirlik analizine ilişkin bulgular incelendiğinde toplamda 23 ifadeli ölçeğin Cronbach Alpha değerinin ,738 olduğu ve kabul edilebilir değerin üzerinde belirlendiği görülmektedir.

#### 4. Bulgular

Araştırma kapsamında belirlenen hipotezlerin test edilmesinde “korelasyon analizi”, “regresyon analizi” ve “t-testi” kullanılmıştır.

Araştırmanın ilk hipotezi ve bu hipotezin alt hipotezlerini test etmek üzere gerçekleştirilen korelasyon analizinden elde edilen bulgularda çalışanların benlik saygısı ile rekabetçi tutumları ve rekabetçi tutumun alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiş ve araştırmanın ilk hipotezi ile alt hipotezleri desteklenmiştir. Araştırmada benlik saygısının rekabetçi tutum üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

**Tablo 1: Benlik saygısı ve rekabetçi tutum arasındaki regresyon analizi**

| <b>Bağımsız Değişken: Benlik saygısı</b> |                          |                   |          |          |          |           |
|------------------------------------------|--------------------------|-------------------|----------|----------|----------|-----------|
| <b>Bağımlı Değişkenler</b>               | <b>Düz.R<sup>2</sup></b> | <b>F</b>          | <b>β</b> | <b>t</b> | <b>p</b> | <b>DW</b> |
| <i>Rekabetçi tutum</i>                   | ,090                     | 32,872<br>(,000*) | ,305     | 5,733    | ,000*    | 1,85      |

\*p<0.01; \*\*p<0.05

Tablo 1’de yer alan bulgular incelendiğinde benlik saygısının rekabetçi tutum üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğu görülmektedir ve elde edilen bulgular araştırmanın birinci hipotezini destekler niteliktedir. Rekabetçi tutumun alt boyutları için de basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgularda benlik saygısının rekabet hazzı (F=18,779, p=,000; Düz.R<sup>2</sup>=,052), sonuç odaklılık (F=29,366, p=,000; Düz.R<sup>2</sup>=,081) ve kıyaslama (F=41,156, p=,000; Düz.R<sup>2</sup>=,111) üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir. Böylece araştırmanın birinci hipotezine ilişkin alt hipotezlerin de (H<sub>1a</sub>, H<sub>1b</sub> ve H<sub>1c</sub>) desteklendiği ifade edilebilir.

**Tablo 2: Çalışanların kontrol odağı ve rekabetçi tutum puanları arası t-testi**



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

| Kontrol Odağı         | N   | X     | Std.S. | df  | t      | p    | Levene's |
|-----------------------|-----|-------|--------|-----|--------|------|----------|
| İç kontrol odaklılık  | 147 | 3,769 | ,8114  | 320 | -1,279 | ,202 | ,105     |
| Dış kontrol odaklılık | 175 | 3,877 | ,7036  |     |        |      |          |

\* $p < 0.01$ ; Levene's Test  $p > 0.05$  dağılım homojendir.

Araştırmanın ikinci hipotezi ve bu hipotezin alt hipotezlerini test etmek üzere “t-testi” gerçekleştirilmiştir. Tablo 2’de yer alan bulgular incelendiğinde; araştırmanın ikinci hipotezinin ( $H_2$ ) reddedildiği görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, çalışanların kontrol odağı ile rekabetçi tutumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. İkinci hipotezin alt hipotezleri için de benzer sonuçlar tespit edilmiştir. Bu bağlamda çalışanların kontrol odağı ile rekabetçi tutumu oluşturan boyutlar olarak rekabet hazzı ( $p > 0,05$ ), sonuç odaklılık ( $p > 0,05$ ) ve kıyaslama ( $p > 0,05$ ) arasında anlamlı bir farklılık bulunmamakta ve buna ilişkin hipotezler de ( $H_{2a}$ ,  $H_{2b}$  ve  $H_{2c}$ ) desteklenmemektedir.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Rekabetçi tutumun yordanmasında benlik saygısı ve kontrol odağının rolünün incelendiği araştırmada banka çalışanlarının benlik saygısı düzeylerinin rekabetçi tutumlarını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği belirlenmiş ve araştırmanın birinci hipotezi ile alt hipotezleri desteklenmiştir. Bankacılık sektörünün içinde bulunduğu yoğun rekabet koşulları çalışanların da kendi aralarında yoğun rekabet içinde olmalarını beraberinde getirmektedir. Çalışanların kendilerine tanımlanan hedeflere ulaşabilmeleri için yoğun çalışma içinde olmaları ve hedeflerine odaklanmaları zorunluluk haline gelmiştir. Bu bağlamda yüksek benlik saygısına sahip bireylerin, kendine güvenen, hedeflediklerini başarma isteğinde olan, çevresiyle kendini kıyaslama eğiliminde olan ve aynı zamanda mücadele etmeyi seven kişiler olarak rekabetten haz aldığı, kendini sonuca ulaştıran eylemlere yani hedeflerine yönelmekte olduğu ifade edilebilir. Araştırmanın diğer odak noktası olarak kontrol odağı ele alındığında çalışanların kontrol odağı ve rekabetçi tutumları ile rekabetçi tutumun alt boyutları arasında anlamlı



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

bir farklılık tespit edilmemiş ve araştırmanın ikinci hipotezi ve alt hipotezleri desteklenmemiştir. Bu durumun temel nedeni araştırmanın bankacılık sektöründe gerçekleştirilmesi olarak değerlendirilebilir. Sektörün kendine has dinamikleri içinde üstlerden kaynaklanan sorunların açıkça dile getirilememesi, kişinin sektörün gerektirdiği yetkinliklere ve becerilere sahip olmama durumunu açıkça kabul edememesi gibi faktörler çalışanları iç kontrol odaklılık inancından uzaklaştırıyor olabilir. Ancak sektörün ve çalıştığı kurumun beklentileri ile ilgili faktörleri birey ister kendine atfederek ister dışsal koşullara bağlayarak değerlendirsin kaçınılmaz olarak kabul edilen gerçek sektörde çalışanlar arasındaki rekabetin varlığıdır. Rekabetçi tutumun kontrol odağına göre farklılık göstermemesi ileride farklı değişkenlerin yer aldığı ya da farklı sektörlerde yürütülecek araştırmalar ile incelenebilir. Rekabetçi tutumun farklı yönleri ile ele alındığı daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır. İleride rekabetçi tutum üzerine yürütülecek araştırmalar rekabetçi tutumun oluşumunda rol oynayan faktörlerin daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

### Kaynakça

- Adalı, G. (2013). *Miyokart infarktüsü geçirmiş hastalara uygulanan kardiyak rehabilitasyonun benlik saygısı üzerine etkisi ve benlik saygısını etkileyen faktörler*. (Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Isparta.
- Akbayırılı, Y. B. (1998). *Bir ölçek geliştirme çalışması: Rekabetçi tutum ölçeği (RTÖ): Geliştirilmesi, güvenirliliği ve geçerliliği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akbayırılı, Y. & Aydın, B. (2000). Bir ölçek geliştirme çalışması: Rekabetçi tutum ölçeği (RTÖ): Geliştirilmesi, güvenirliliği ve geçerliliği. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 12, 9-24.
- Akın, A. (2007). Akademik kontrol odağı ölçeği: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34(3), 9-15.
- Baltaş, Z. & Baltas, A. (2000). *Stres ve başa çıkma yolları*. 10. Basım. İstanbul: Remzi Kitabevi.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Basım, N. & Şeşen, H. (2008), Çalışanların kontrol odaklarının örgüt içi girişimcilik tutumları ile ilişkisi: Kamu sektöründe bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 63(3), 49-61.
- Çuhadaroglu, F. (1985). Gençlerde benlik saygısı ile ilgili bir araştırma. *XXI. Ulusal Psikiyatri ve Nörolojik Bilimler Kongresi*. Çukurova Üniversitesi Tıp Fakültesi.
- Dağ, İ. (1991). Rotter'in iç-dış kontrol odağı ölçeği (RİDKOÖ)'nin üniversite öğrencileri için güvenirliği ve geçerliği. *Psikoloji Dergisi*, 7(26), 10-16.
- Dağ, İ. (2002). Kontrol odağı ölçeği (KOÖ): Ölçek geliştirme, güvenirlik ve geçerlik çalışması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 17(49), 77-90.
- Erkmen, N. & Çetin, M. Ç. (2007). Beden eğitimi öğretmenlerinin denetim odağının bazı değişkenlere göre incelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 211-222.
- Erdoğmuş, N. (1999). Kişilerde iç çatışma nedeni olarak rekabet-işbirliği ikilemi. *Bilgi*, 1, 45-60.
- Karaca, Y. (2012). *İşletme analizi*. (Edit: Ö. Torlak & R. Altunışık, *Pazarlama stratejileri*). (2. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Kaya, A & Saçkes, M. (2004). Benlik saygısı geliştirme programlarının ilköğretim 8. sınıf öğrencilerinin benlik saygısı düzeylerine etkisi. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3(21), 49-55.
- Kayabaşı, A. (2014). *Pazarlama ve rekabet* (Edit: B. Z. Erdoğan, *Pazarlama ilkeler ve yönetim*). Bursa: Ekin Yayınları.
- Malkoç, A. & Erginsoy, D. (2008). Rekabetçi tutum, bilişsel çarpıtmalar ve çok boyutlu kıskançlık. *İstanbul Üniversitesi Psikoloji Çalışmaları Dergisi*, 28(1), 1-14.
- Rosenberg, N. (1963). Technological change in the machine tool industry. 1840-1910. *The Journal of Economic History*, 23, 414-443.
- Rosenberg, M. (1965). *Society and the adolescent self-image*. New Jersey: Princeton University Press.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80(1), 1-28.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- TBB (Türkiye Bankalar Birliği). (2017). *İllere ve bölgelere göre bilgiler*. 18.11.2017 tarihinde <https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/veri-sorgulama-sistemi/illere-ve-bolgelere-gore-bilgiler/73> adresinden erişilmiştir.
- Tuğrul, C. (1994). Alkoliklerin çocuklarının aile ortamındaki stres kaynakları, etkileri ve stresle başa çıkma yolları. *Türk Psikoloji Dergisi*, 9, 57-73.
- Uray, R. (2010). *Ekonomik büyüme, verimlilik ve rekabet*. (2. Baskı). İstanbul: Kumsaati Yayınları.
- Yavuzer, H. (2000). *Eğitim ve gelişim özellikleriyle okul çağı çocuğu*. (2. Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Yeşilyaprak, B. (1990). Denetim odağının belirleyicileri ve değişimine ilişkin açıklamalar: Bir eleştirisel değerlendirme. *Psikoloji Dergisi*, 7(25), 41-52.



## KADIN TEKSTİL İŞÇİLERİNİN USTABAŞLARIYLA YAŞADIKLARI ÇATIŞMANIN, İŞ TATMİNLERİNE ETKİSİNDE USTABAŞLARININ POLİTİK YETİSİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

**Nuket TOP**

*Gümüşhane Üniversitesi, [nukettop4@gmail.com](mailto:nukettop4@gmail.com)*

**Orkun DEMİRBAĞ**

*Gümüşhane Üniversitesi, [orkundemirbag@gumushane.edu.tr](mailto:orkundemirbag@gumushane.edu.tr)*

**Kübra ŞİMŞEK DEMİRBAĞ**

*Gümüşhane Üniversitesi, [kubrasimsek@gumushane.edu.tr](mailto:kubrasimsek@gumushane.edu.tr)*

### Özet

Bu araştırmanın amacı, ast ve üstler arasında yaşanan kişiler arası çatışmanın astın iş tatminine etkisinde, üstün politik yetisinin düzenleyici rolü olup olmadığının irdelenmesidir. Araştırma örneklemini, Bursa’da tekstil sektöründe çalışan 215 kadın işçi ve 64 ustabaşından oluşmaktadır. Çalışmada, Kişiler arası Çatışma, İş Tatmini ve Politik Yeti ölçeklerinden faydalanılmıştır. Politik yeti ölçeği, sadece ustabaşlarının politik yetisini ölçmek için kullanılmış ve hem ustabaşı hem de kadın işçiler tarafından cevaplanmıştır. Sadece kadın işçiler tarafından cevaplanan politik yeti soruları dikkate alındığında, kişiler arası çatışmanın iş tatminine etkisinde politik yetinin düzenleyici rolü olduğu tespit edilirken; sadece ustabaşının cevapladığı politik yeti soruları kullanıldığında politik yetinin düzenleyici etkisi gözlenememiştir. Hem kadın işçilerin hem de ustabaşlarının politik yeti sorularına verdikleri cevaplar birlikte kullanıldığında ise, taraflar arasından yaşanan çatışmanın iş tatminine etkisinde ustabaşının politik yetisinin aradaki ilişkiyi düzenlediği sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Çatışma, İş Tatmini, Politik Yeti, Politik Etki Kuramı

### 1. Giriş

Sosyal varlıklar arasında etkileşim süreciyle ortaya çıkan çatışma (Hocker ve Wilmot, 2001), fizyolojik ya da psiko-sosyal ihtiyaçların tatminine engel olan sıkıntıların ortaya çıkardığı gerginlik hali (Eren, 2000; Sargın, 2010) ya da taraflar arasındaki uyuşmazlık,





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

ahenklessness ve geçimsizlik hali olarak nitelendirilmektedir (Basım vd. 2009). İnsan yaşantısının her aşamasında var olan çatışmanın, örgütlerdeki varlığı da inkâr edilmemekte (Karcioğlu vd. 2012) ve çatışma, örgütlerin süreç ve çıktılarına gömülü şekilde sıkça rastlanan bir durum olarak ifade edilmektedir (Hartwick ve Barki, 2002). Örgüt içerisinde karşılıklı bağımlı taraflar arasında gerçekleşen kişiler arası çatışma, hedefe ulaşma sürecinde, karşı tarafla bağdaşmayan amaçlar, kısıtlı kaynaklar ve engellenmenin algılanmasıyla ortaya çıkan uyuşmazlık durumları olarak tanımlanmaktadır (Hocker ve Wilmot, 1985:sf. 21). Bireylerin, grupların ve örgütlerin birbirleriyle olan olumsuz iletişimlerini sonucunda kişiler arası çatışma ortaya çıkmakta ve çatışmanın örgütlerde asıl amaç ve hedeflere ulaşmayı daha da zorlaştırdığı düşünülmektedir. Bu durumda, örgütte taraflar arasında meydana gelen kişiler arası çatışma, negatif yönlü iş tatmini yaşatarak (Frone, 2000; Bowling ve Beehr, 2006; Lapierre, Spector, ve Leck, 2005) işten ayrılma niyetini ve işe devamsızlığı artırmakta ve örgütte personel devir hızının yükselmesine sebep olmaktadır.

Sosyal/politik etkileme teorisine göre (Levy vd. 1998) politik yetili kişiler politik yetiye sahip olmayanlara nazaran, arzu edilen sonuçlara ulaşmakta ve amaçlarını gerçekleştirmekte daha iyidirler ve başkalarını daha iyi etkileyebilmektedirler. Yüksek kaliteli işyeri ilişkileri elde etme konusunda daha iyi olan kişiler, genellikle kariyerlerinde ve yaşamlarında daha iyi tatmin olmaktadır. Bu anlamda, politik yeti de ilişkileri geliştiren ve koruyan bir yapı olarak astlara ve üstlere yardımcı olmaktadır. Politik yetili kişiler, sosyal beceri, kişileri etkileme ve içten görünme nitelikleriyle daha iyi sosyal ağlar kurarak, sosyal ilişkilerinde daha iyi olabilmekte ve nihayetinde iş ve yaşam tatminlerini geliştirebilmektedirler (Todd vd. 2009). Dolayısıyla, yukarıdaki özellikleriyle sosyal ilişkilerini daha iyi şekilde inşa eden ve sürdüren bireylerin kariyerlerinde ilerlemesine yardımcı olan politik yeti, sosyal/politik etkileme teorisinin (Jones, 1990; Levy vd. 1998) “*kayıp parçası*” olarak görülmektedir (Treadway vd. 2014). İlgili yazın incelendiğinde, teorinin kayıp parçası olarak görülen politik yetinin, iş tatminini pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği pek çok araştırmayla ortaya konulmuştur (Ferris vd. 2009; Vigoda-Gadot ve Meisler 2010; Blickie vd. 2013; Meisler, 2014; Mencl vd. 2016; Epitropaki vd. 2016) fakat spesifik olarak mavi yakalılar üzerine yürütülen çalışmaların sayısı oldukça kısıtlıdır (Blickie vd. 2012).



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

Tekstil sektörü emek yoğun sektörlerden biridir. Bu sektörün spesifik özelliklerinden biri de mavi yakalı çalışanlarının daha çok kadın emekçilerden oluşmasıdır. Kadın çalışanların erkeklere kıyasla çalışma ortamlarında daha uyumlu davranarak çatışmadan uzak kalmaya çalıştıkları çünkü iş kaybetme korkusunu daha üst düzeyde yaşadıkları daha önce yapılan çalışmalarda doğrulanmıştır. Ataerkil bir ortamda çalışmak zorunda kalan düşük gelire sahip kadınlar, bir yandan ataerkil yapıyla savaşmak zorundayken bir yandan da yaşamlarını idame ettirip evlerini geçindirmeye katkı sağlayacak stratejiler geliştirmeye çalışmaktadırlar (Alptekin, 2014: 15-17). Dolayısıyla, üstleriyle ve çalışma arkadaşlarıyla uyumlu bir ilişki geliştirip çatışmadan ve iş kaybetme korkusundan uzak yaşamaya çalışmaktadırlar.

Buradan hareketle, bu araştırmada politik etki kuramını göz önünde bulundurarak, ast (kadın işçi) ve üst (ustabaşı) arasında yaşanan kişiler arası çatışmanın astın iş tatminine olan etkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Bu bağlamda, bu ilişkide üstlerin politik yetilerinin düzenleyici rolünün de incelenmesi araştırmamızın bir diğer amacıdır. Özetle, mevcut araştırma, ast ve üst arasında yaşanan kişiler arası çatışma sonucunda astın iş tatmini elde etme eğiliminin olup olmadığını ve üstün politik yetisinin astın iş tatmini elde etmesinde etkisinin ne olacağını irdelemektedir. Yapılan yazın taramasının sonucunda, bahsi geçen hususta yeterli düzeyde araştırma ve bulgu gözlenemediğinden, bu çalışmanın mevcut boşluğun doldurulması ve belirsizliğin azalmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## **2. Metodoloji**

### **2.1.Katılımcılar ve Prosedür**

Bu çalışma, Bursa ilinde faaliyet gösteren tekstil firmalarında çalışan ustabaşılar ve onların emri altında çalışan kadın emekçilerden oluşmaktadır. Ana kütleyi temsil edecek örneklem sayısı olarak rassal seçilen 135 tekstil firması ile görüşülmüş ve 70 firmadan geri dönüş alınmıştır. Her firmadan 1 ustabaşı ve 5 kadın çalışana iki ayrı anket formuyla, toplamda 350 çalışan 70 ustabaşı ile yüz yüze görüşülerek anket çalışması yapılmıştır. Yapılan inceleme sonucunda kadın çalışan anketlerinin 135'i ve ustabaşı anketlerinin 6'sı kapsam dışında bırakılmıştır. Tüm soruların güvenilirlik analizi sonucu



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Cronbach's Alpha katsayısı değeri 0,818 olduğu için anket güvenilir olarak kabul edilmiştir (Kalaycı, 2009).

### 2.2.Ölçekler

Çalışmada, kişiler arası çatışma (bağımsız değişken), iş tatmini (bağımlı değişken) ve politik yetiyi (düzenleyici değişken) ölçmeye yönelik ölçekler kullanılmıştır. Kullanılan değişkenler aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

*İşyerinde Kişiler arası Çatışma:* Spector ve Jex (1998) tarafından geliştirilen ve dört ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçek ifadeleri, (1) Hiçbir zaman ile (5) Her gün aralıklarından oluşan 5'li Likert tipi ölçekle ölçülmüştür. Ölçek soruları, "İş yerinizde hangi sıklıkla üstünüz ile tartışsınız?", "İş yerinizde üstünüz size hangi sıklıklar ile bağırır?", "İş yerinizde üstünüz size hangi sıklıkla kaba davranır?" ve "İş yerinde üstünüz size hangi sıklıkla kötü şeyler yapar?" gibi ifadelerden oluşmaktadır.

*İş Tatmini:* Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilen ve 5 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçek ifadeleri, (1) Kesinlikle katılmıyorum ile (5) Kesinlikle katılıyorum aralıklarından oluşan 5'li Likert tipi ölçekle ölçülmüştür. Ölçek soruları, "Mevcut işimden çok memnunuz.", "İşimi severek yapıyorum.", "İş yerimde zaman geçmek bilmiyor.", "İşimi çok tatsız buluyorum." ve "Mutluluğu işimde buluyorum." gibi ifadelerden oluşmaktadır.

*Politik Yeti:* Ferris vd. (2005) tarafından 18 madde şeklinde ortaya koyulan ölçeğin Atay (2009) tarafından uyarlanan versiyonundan faydalanılmıştır. Ölçek ifadeleri, (1) Kesinlikle katılmıyorum ile (5) Kesinlikle katılıyorum aralıklarından oluşan 5'li Likert tipi ölçekle ölçülmüştür. Ölçek soruları, "Kendimi başkalarına nasıl takdim edeceğim konusunda sağlam sezgi ve kavrayışa sahibim.", "Başkaları ile kolay ve etkin bir şekilde iletişim kurabilirim.", "İşyerinde önemli kişilerle başarıyla bağlantı kurarım." ve "Başkaları ile iletişim kurarken, ifadelerimde içten olmaya çalışırım." gibi ifadelerden oluşmaktadır.

Araştırma soruları akademisyenler tarafından incelenmiş olup yüzey geçerliliği sağlanmıştır.

### 2.3.Araştırma Hipotezleri ve Modeli



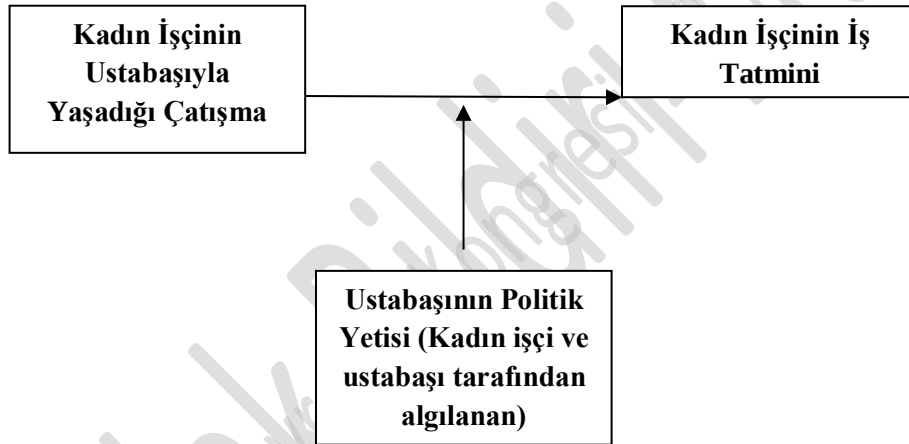
## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

**H<sub>1</sub>:** Kadın işçinin işyerinde ustabaşıyla yaşadığı çatışmanın kadın işçinin iş tatminine etkisinde, ustabaşının politik yetisinin (kadın işçi tarafından algılanan) düzenleyici rolü vardır.

**H<sub>2</sub>:** Kadın işçinin işyerinde ustabaşıyla yaşadığı çatışmanın kadın işçinin iş tatminine etkisinde, ustabaşının politik yetisinin (ustabaşının kendisi tarafından algılanan) düzenleyici rolü vardır.

**H<sub>3</sub>:** Kadın işçinin işyerinde ustabaşıyla yaşadığı çatışmanın kadın işçinin iş tatminine etkisinde, ustabaşının politik yetisinin (hem kadın işçi hem de ustabaşı tarafından algılanan) düzenleyici rolü vardır.

### Şekil 1. Araştırma Modeli



### 3. Bulgular

Katılımcıları tanımaya yönelik olarak demografik sorulara verilen yanıtlar frekans analizine tabi tutulmuştur. Kadın işçilerin, % 71,6'sı evli, % 28,4'ü evli değildir. Çalışanların % 1,9'u okuryazar değil, % 3,3'ü okuryazar, % 26,5'i ilkokul mezunu, % 28,8'i ortaokul mezunu, % 33,5'i lise mezunu, % 3,3'ü ön lisans mezunudur ve % 2,8'i lisans öğrenimini tamamlamıştır. Kadın çalışanların yaş ortalamasının 34, haftalık çalışma saati ortalamasının 48, mevcut işyerlerinde ortalama çalışma sürelerinin 4 yıl, mevcut işe ilişkin deneyimlerinin ortalama 9 yıl ve çocuk sayılarının ortalama 2 olduğu bulunmuştur.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Ustabaşlarına yönelik anket dikkate alındığında, ustabaşlarının % 21,9'unun kadın, % 78,1'inin erkek olduğu görülmüştür. Ustabaşlarının, % 3,1'i okuryazar, % 17,2'si ilkokul mezunu, % 23,4'ü ortaokul mezunu, % 43,8'i lise mezunu, % 6,3'ü ön lisans mezunu ve % 6,3'ü lisans mezunudur. Yaş ortalaması 39, mevcut işyerlerinde ortalama çalışma süreleri 7 yıl, toplam iş deneyimi ortalaması 12 yıl ve işletmedeki ortalama toplam çalışan sayısı 98'dir.

Elde edilen sonuçlara göre değişkenler öngörüldüğü şekilde iş yerinde kişiler arası çatışma, iş tatmini ve -hem kadın çalışanlar tarafından değerlendirilen ustabaşının politik yetisi hem de ustabaşlarının kendilerini değerlendirdiği- politik yeti (sosyal beceriklilik, kişiler arası etki, network yeteneği ve içtenlik) altında toplanmıştır. Faktör yapısı teyit ve tespit edilen tüm çok bileşenli ölçekler için yapılan güvenilirlik analizleri neticesinde, çalışmaya dâhil edilen tüm ölçeklerin güvenilirlik katsayılarının (Cronbach alpha) sosyal bilimlerde kabul edilebilir sınır olan 0,70'den yüksek olduğu bulunmuştur (Nunnally, 1979). Böylece, ölçütlerin yeterli güvenilirliğe olduğu anlaşılmıştır.

İş yerinde kişiler arası çatışma yapısına ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre, faktör yükleri 0,50'den küçük herhangi bir değişken yoktur ve ifadeler tek faktör altında toplanmıştır. Belirlenen faktörler toplam varyansın % 68,010'unu açıklamaktadır (KMO örneklem yeterlilik ölçütü: 0,779; Barlett Küresellik Testi: 104,132; df: 6;  $p < 0,000$ ). İş tatmini yapısına ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre, faktör yükleri 0,50'den küçük herhangi bir değişken gözlenmemiş ve ifadeler tek faktör altında toplanmıştır. Belirlenen faktörler toplam varyansın %73,919'unu açıklamaktadır (KMO örneklem yeterlilik ölçütü: 0,768; Barlett Küresellik Testi: 147,213; df: 6;  $p < 0,000$ ).

Kadın çalışan tarafından değerlendirilen ustabaşının politik yeti yapısına yönelik doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre, faktör yükleri 0,50'den küçük olan değişkenler analizden çıkarılmıştır (NA6). Belirlenen faktörler toplam varyansın % 66,528'ini açıklamaktadır (KMO örneklem yeterlilik ölçütü: 0,747; Barlett Küresellik Testi: 581,977; df: 136;  $p < 0,000$ ). Politik yetiye ilişkin faktörler sosyal beceriklilik ( $\alpha = .831$ ), kişiler arası etki ( $\alpha = .830$ ), network yeteneği ( $\alpha = .831$ ) ve içtenlik ( $\alpha = .734$ ) boyutları altında toplanmıştır.

Ustabaşının kendisini değerlendirdiği politik yeti yapısına yönelik olan doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre, faktör yükleri 0,50'den küçük dört değişken faktör



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

analizinden çıkarılmıştır (NA2, KE1, SOS5, ICT3). Belirlenen faktörler toplam varyansın % 66,438'ini açıklamaktadır (KMO örneklem yeterlilik ölçütü: 0,654; Barlett Küresellik Testi: 54,570; df: 91;  $p < 0,000$ ). Field (2005), KMO örneklem yeterlik ölçütünün 0,50'den düşük olmaması gerektiğini vurgulamıştır. Öyleyse sonuçlarımızın geçerli olduğu ileri sürülebilir. Politik yetiye ilişkin faktörler sosyal beceriklilik ( $\alpha = .749$ ), kişiler arası etki ( $\alpha = .751$ ), network yeteneği ( $\alpha = .795$ ) ve içtenlik ( $\alpha = .813$ ) boyutları altında toplanmıştır.

Tablo 1'de modeldeki değişkenlere ait ortalama (Ort.) ve standart sapma (S. Sapma) değerleri, Cronbachs' Alpha ( $\alpha$ ) güvenilirlik katsayıları ve Pearson korelasyon katsayıları (r) verilmiştir. Ortalamalara bakıldığında, İT, KÇTDUPY, YKTDPY ve TPY 1-5 Likert ölçeğinde ortanca değerinin üzerindeyken iş yerinde kişiler arası çatışmanın ortalamasının ortanca değerinin altında olduğu anlaşılmaktadır. Değişkenlere ait standart sapma değerleri 0,261 ile 0,939 arasında hesaplanmıştır. Korelasyon katsayıları ise 0,793 ile 0,874 arasında değişmektedir. Sonuçlar, katsayıların analiz içim yeterli seviyede olduğunu göstermektedir (Yılmaz, 1999; Alpkın vd. 2005).

**Tablo 1. Korelasyon Tablosu**

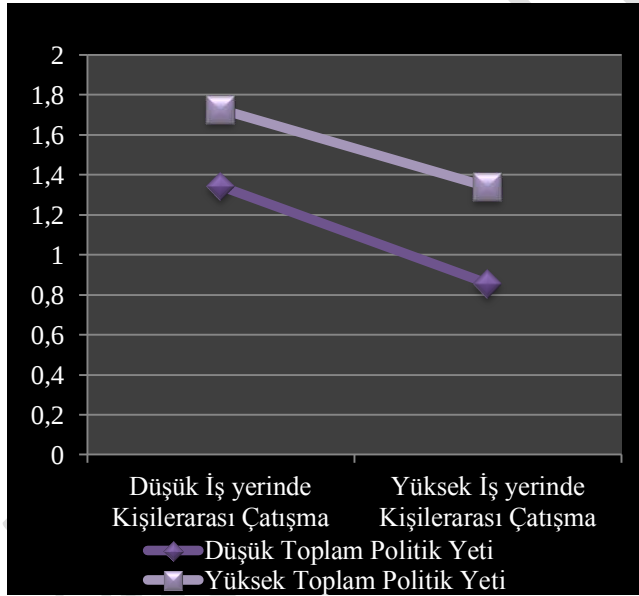
|            |      | Std.S. | 1       | 2      | 3      | 4      | 5      |
|------------|------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|
|            | Ort  |        |         |        |        |        |        |
| 1. İKÇ     | 1,97 | 0,485  | (.839)  |        |        |        |        |
| 2. KÇTDUPY | 3,59 | 0,401  | -,336** | (.874) |        |        |        |
| 3. YKTDPY  | 3,93 | 0,417  | ,082    | -,187  | (.804) |        |        |
| 4. TPY     | 3,76 | 0,261  | -,193** | ,619** | ,656** | (.793) |        |
| 5. İT      | 4,39 | 0,939  | -,385** | ,641** | -,097  | ,414** | (.866) |

**a)** Parantez içindeki değerler Cronbachs' Alpha değerlerini göstermektedir. **b)** İKÇ: İşyerinde kişiler arası çatışma; KÇTDUPY: Kadın Çalışan Tarafından Değerlendirilen Ustabaşının Politik Yetisi; YKTDPY: Yöneticinin Kendisi Tarafından Değerlendirilen Politik Yetisi; TPY: Toplam Politik Yeti; İ.T: Kadın Çalışanın İş Tatmini

\*  $p < 0,05$ , \*\*  $p < 0,01$

H<sub>1</sub> hipotezine ilişkin yapılan Hiyerarşik Regresyon analizinde ilk aşamada Model 1’de işyerinde kişiler arası çatışmanın ( $\beta = -0,408$ ,  $p < 0,01$ ) iş tatmini üzerindeki etkisi olduğu gözlemlenmiştir ( $R^2 = 0.153$ ). Model 2’de işyerindeki kişiler arası çatışma ve kadın çalışanlar tarafından değerlendirilen ustabaşının politik yetisi modele dâhil edilmiştir. İşyerindeki kişiler arası çatışma ( $\beta = -0,200$ ,  $p < 0,05$ ) ve kadın çalışanlar tarafından değerlendirilen ustabaşının politik yetisinin ( $\beta = 0,585$ ,  $p < 0,01$ ) iş tatmini üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $R^2 = 0.448$ ). Model 3’te işyerindeki kişiler arası çatışma, kadın çalışanlar tarafından değerlendirilen ustabaşının politik yetisi ve etkileşimsel terim ( $KÇ * KÇTDUPY$ ) modele eklenmiştir. İşyerindeki kişiler arası çatışma ( $\beta = -0,235$ ,  $p < 0,05$ ), kadın çalışanlar tarafından değerlendirilen ustabaşının politik yetisinin ( $\beta = 0,527$ ,  $p < 0,01$ ) ve etkileşimsel terimin ( $KÇ * KÇTDUPY$ ;  $\beta = 0,240$ ,  $p < 0,05$ ) iş tatmini üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $R^2 = 0.496$ ).

#### **Şekil 2. KÇ’nin İT Etkisinde KÇTDUPY’e İlişkin Eğim Testi**



Gürbüz ve Şahin (2014; sf. 288), etkileşimsel terim istatistiksel olarak anlamlı ( $KÇ * KÇTDUPY$ ) ise ve bağımlı değişkendeki (İT) varyansı açıklamada katkısı bulunuyorsa, düzenleyicilik etkisinin ortaya çıktığını ifade etmektedirler. Etkileşimsel terimde yaşanan anlamlı değişiklik ve iş tatmini varyansına sağladığı katkı neticesinde H<sub>1</sub> hipotezi reddedilememiştir. Buradan hareketle, işyerindeki kişiler arası çatışma ve kadın işçilerin iş tatmininde kadın işçi tarafından değerlendirilen ustabaşının politik yetisinin düzenleyici rolü olduğu görülmektedir. Etkileşim şeklini araştırmak için yapılan eğim





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

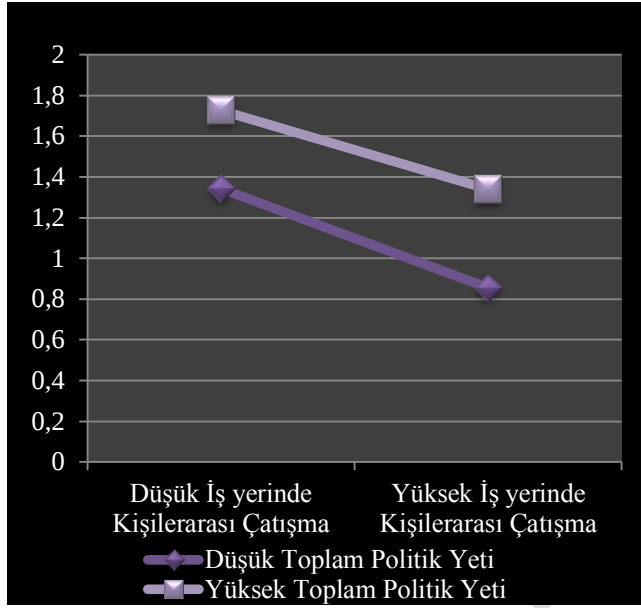
testi sonuçları Şekil 1’de gösterilmektedir (Aiken and West, 1991; Preacher et al., 2006). Kadın çalışan tarafından değerlendirilen ustabaşının politik yetisinin düşük olduğu durumda kişiler arası çatışma yüksekken, iş tatminin 0,67; kişiler arası çatışma düşükken ise, 1,01 olduğu görülmüştür. Böylelikle, işyerinde kişiler arası çatışmanın artması durumunda iş tatmininin düştüğü yorumu yapılabilir. Öte yandan, çalışan tarafından değerlendirilen ustabaşının politik yetisinin yüksek olduğu durumda, kişiler arası çatışma düşük olsun ya da olmasın iş tatmini önceki durumlara göre daha yüksektir. Politik yeti yüksekken, kişiler arası çatışmanın yüksek olduğu bir ortamda iş tatmini 1.39 bulunurken; kişiler arası çatışma düşük olduğunda bu değer 1,62’ye yükselmiştir.

H<sub>2</sub> hipotezinde ilişkin yapılan Hiyerarşik Regresyon analizinde ilk aşamada Model 1’de işyerindeki kişiler arası çatışmanın ( $\beta = -0,385$ ,  $p < 0,01$ ) iş tatmini üzerinde etkisi olduğu gözlemlenmiştir ( $R^2 = 0.153$ ). Model 2’de işyerindeki kişiler arası çatışma ve yöneticinin kendisi tarafından değerlendirdiği politik yetisi modele dâhil edilmiştir. İşyerindeki kişiler arası çatışma ( $\beta = -0,385$ ,  $p < 0,01$ ) ve yöneticinin kendisi tarafından değerlendirdiği politik yetisinin ( $\beta = 0,066$ ,  $p = 0,58$ ) iş tatmini üzerinde etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ( $R^2 = 0.448$ ). Dolayısıyla, H<sub>2</sub> hipotezi reddedilmiştir.

H<sub>3</sub> hipotezine ilişkin yapılan Hiyerarşik Regresyon analizinde ilk aşamada Model 1’de işyerindeki kişiler arası çatışmanın ( $\beta = -0,385$ ,  $p < 0,01$ ) iş tatmini üzerinde etkisi olduğu gözlemlenmiştir ( $R^2 = 0.148$ ). Model 2’de işyerindeki kişiler arası çatışma ve toplam politik yeti modele dâhil edilmiştir. İşyerindeki kişiler arası çatışma ( $\beta = -0,316$ ,  $p < 0,01$ ) ve toplam politik yetisinin ( $\beta = 0,353$ ,  $p < 0,01$ ) iş tatmini üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $R^2 = 0.244$ ). Model 3’te işyerindeki kişiler arası çatışma, ustabaşlarının toplam politik yetisi ve etkileşimsel terim (KÇ\*TPY) modele eklenmiştir. İşyerindeki kişiler arası çatışma ( $\beta = -0,346$ ,  $p < 0,01$ ), toplam politik yetinin ( $\beta = 0,343$ ,  $p < 0,01$ ) ve etkileşimsel terimin (KÇ\*TPY;  $\beta = 0,232$ ,  $p < 0,05$ ) iş tatmini üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $R^2 = 0.287$ ). Etkileşimsel terimde yaşanan anlamlı değişiklik ve iş tatmini varyansına sağladığı katkı neticesinde H<sub>3</sub> hipotezi reddedilememiştir. Buradan hareketle, işyerindeki kişiler arası çatışma ve kadın çalışanların iş tatmininde ustabaşının toplam politik yetisinin düzenleyici rolü vardır yorumu yapılabilir.



Şekil 3. KÇ'nin İT Etkisinde TPY'e İlişkin Eğim Testi



Politik yetinin hem ustabaşılar hem de çalışanlar tarafından değerlendirilmesi sonucu düzenleyici etkisinin olup olmadığı analiz edildiğinde, Şekil 2’de gösterilen sonuçlar elde edilmiştir. Çalışanlar ve ustabaşılar tarafından değerlendirilen ustabaşının politik yetisinin düşük olduğu durumda kişiler arası çatışma yüksekken, iş tatmininin 0,86; kişiler arası çatışma düşükken ise, 1,34 olduğu gözlenmiştir. Diğer taraftan, çalışanlar ve ustabaşılar tarafından değerlendirilen ustabaşının politik yetisinin yüksek olduğu durumda, kişiler arası çatışma yüksekse iş tatmini 1.34 bulunmuş; kişiler arası çatışma düşükken ise bu değer 1,73’e yükselmiştir.

#### 4. Sonuç ve Tartışma

Araştırma sonucunda ulaşılan bulgular doğrultusunda, işyerinde ast ve üst arasında yaşanan çatışmaların, astın iş tatminine etkisinde ast-üst ikilisinden ayrı ayrı elde edilen üstün politik yetisinin düzenleyici rol üstlendiği bulunmuştur. İşyerinde yaşanan kişiler arası çatışmanın iş tatminine negatif yönlü etkisi Frone (2000), Bowling ve Beehr (2006) ve Lapierre vd. (2005)n’in çalışmalarını destekler niteliktedir. Politik yetili kişilerin astlarıyla çatışma yaşadıkları durumlarda, astların iş tatminlerinde herhangi bir düşüşe neden olmadıkları gözlemlenmiş ve bu sonuçların da Ferris vd. (2009), Vigoda-



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Gadot ve Meisler (2010), Blickie vd. (2013), Meisler (2014), Mencl vd. (2016)'in bulgularıyla uyumlu olduğu görülmüştür.

Araştırmanın mavi yakalı kadın çalışanlar üzerinde yapılmış olması çalışmanın benzersiz yönlerinden biridir. Öte yandan tek bir sektöre odaklanmış olmak ve araştırma verilerinin sadece Bursa ilindeki çalışanlardan toplanmış olması sınırlı bir örnekleme çalıştığımızın göstergesidir. Daha sonraki çalışmalarda, hem sektör hem de lokasyon bazında genişletmeler yapılması önerilmektedir. Ayrıca örneklem sayımız da kısıtlıdır. Mevcut araştırma, yüksek lisans tez çalışmasının bir parçası niteliğinde sunulduğundan eldeki kısıtlı veriler ön bulgularımızı yansıtmaktadır. Tez çalışmasında, hem örneklem hem de araştırma modeli daha kapsamlı bir şekilde sunulacaktır.

### Kaynakça

- Aiken, L. S., West, S. G., & Reno, R. R. (1991). Multiple regression: Testing and interpreting interactions. Sage.
- Alpkan, L., Ergün, E., Bulut, Ç., & Yılmaz, C. (2011). Şirket girişimciliğinin şirket performansına etkileri. Doğu Üniversitesi Dergisi, 6(2), 175-189.
- Alptekin, Duygu (2014) Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği Örüntüsünde Kadının Yoksulluğu ve Yoksunlukları, Yoksulluk ve Kadın, (Editörler: A. Topcuoğlu, G. Aksan, D. Alptekin), Ayrıntı Yayınları, s. 15-34.
- Basım, H. N., Çetin, F., & Tabak, A. (2009). Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Kişiler arası Çatışma Çözme Yaklaşımlarıyla İlişkisi. Turk Psikoloji Dergisi, 24(63).
- Blickle, G., John, J., Ferris, G. R., Momm, T., Liu, Y., Haag, R., ... & Oerder, K. (2012). Fit of political skill to the work context: A two- study investigation. Applied Psychology, 61(2), sf. 295-322.
- Blickle, G., Kane-Frieder, R. E., Oerder, K., Wihler, A., von Below, A., Schütte, N., ... & Ferris, G. R. (2013). Leader behaviors as mediators of the leader characteristics-follower satisfaction relationship. Group & Organization Management, 38(5), 601-629.



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

- Bowling, N. A., & Beehr, T. A. (2006). Workplace harassment from the victim's perspective: A theoretical model and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 998-1012.
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35, 307-311.
- Epitropaki, O., Kapoutsis, I., Ellen, B. P., Ferris, G. R., Drivas, K., & Ntotsi, A. (2016). Navigating uneven terrain: The roles of political skill and LMX differentiation in prediction of work relationship quality and work outcomes. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 37, Iss. 7, sf. 1078-1103
- Eren, E., Davranış, Ö., & Psikolojisi, Y. (2000). Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., et al. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, 31 (1), 126-152.
- Ferris, G. R., Rogers, L. M., Blass, F. R., & Hochwarter, W. A. (2009). Interaction of job-limiting pain and political skill on job satisfaction and organizational citizenship behavior. *Journal of Managerial Psychology*, 24(7), 584-608.
- Field, A. P. (2005). *Discovering statistics using SPSS* (2nd edition). London: Sage.
- Frone, M. R. (2000). Interpersonal conflict at work and psychological outcomes: testing a model among young workers. *Journal of occupational health psychology*, 5(2), 246-255
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2014). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık, (s 271).
- Hartwick, J., & Barki, H. (2002). Conceptualizing the construct of interpersonal conflict. *Cahier du GReSI* no, 2(04).
- Hocker, J. L., and W. W. Wilmot (1985). *Interpersonal conflict*. Dubuque, Iowa: Wm. C. Brown Publishers.



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

- Hocker, J. L. ve Wilmot, W. W. (2001). Interpersonal conflict. Benchmark Boston, MA: McGraw-Hill.
- Jones, E. E. (1990). Interpersonal perception. New York: W. H. Freeman.
- Kalaycı, Ş. (2009). SPSS applied multivariate statistical techniques. Ankara: Asil Publishing.
- Karicioğlu, F., Alioğulları, Z. (2012). Çatışmanın Nedenleri Ve Çatışma Yönetim Tarzları İlişkisi. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 26(3-4), 215-237.
- Lapierre, L. M., Spector, P. E., & Leck, J. D. (2005). Sexual versus nonsexual workplace aggression and victims' overall job satisfaction: a meta-analysis. Journal of Occupational Health Psychology, 10(2), 155.
- Levy, D. A., Collins, B. E., & Nail, P. R. (1998). A new model of interpersonal influence characteristics. Journal of Social Behavior and Personality, 13, 715–733.
- Meisler, G. (2014). Exploring emotional intelligence, political skill, and job satisfaction. Employee Relations, 36(3), 280-293.
- Mencl, J., Wefald, A. J., & van Ittersum, K. W. (2016). Transformational leader attributes: interpersonal skills, engagement, and well-being. Leadership & Organization Development Journal, 37(5), sf. 635-657
- Nunnally, J. C. (1979). Citation classic-psychometric theory. Current Contents/Social & Behavioral Sciences, (22), sf. 12-12.
- Preacher, K. J., Curran, P. J., & Bauer, D. J. (2006). Computational tools for probing interactions in multiple linear regression, multilevel modeling, and latent curve analysis. Journal of educational and behavioral statistics, 31(4), 437-448.
- Sargın, N. (2010). Öğretmen Adaylarının Çatışma ve Şiddete İlişkin Farkındalık Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi [Examining Prospective Teachers' Conflict and Violence Awareness Levels by Some Variables]. Kuram



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice], 16(4), 601-616.

Spector, P. E., & Jex, S. M. (1998). Development of four selfreport measures of job stressors and strain: interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. *Journal of Occupational Health Psychology* , 3 (4), 356-367.

Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior* , 68, 446-460.

Todd, S. Y., Harris, K. J. ve Harris R. B. (2009). Career Success Implications of Political Skill, *The Journal of Social Psychology*, 149(3), sf. 279-304.

Treadway, D. C., Adams, G., Hanes, T. J., Perrewe, P. L., Magnusen, M. J. ve Ferris, G. R. (2014). The roles of recruiter political skill and performance resource leveraging in NCAA football recruitment effectiveness, *Journal of Management*, Vol. 40, No. 6, sf. 1607-1626.

Vigoda- Gadot, E.,& Meisler, G. (2010). Emotions in management and the management of emotions: the impact of emotional intelligence and organizational politics on public sector employees. *Public Administration Review*, 70(1), sf. 72-86.

Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The Panas Scale. *Journal of Personality and Social Psychology* , 54 (6), 1063-1070.

Yılmaz, C. (1999). Salesforce Cooperation: The Impact of Relational, Task, Organizational and Personal Factors, PhD Thesis, Texas Tech University.



## BAĞLANMAYA HAZIR ÇALIŞANLAR VE TUTKULU ÖRGÜTLER İÇİN ATEŞLEYİCİ LİDERLİK – ATEŞLEYİCİ LİDERLİK ÖLÇEĞİ (ALÖ) GELİŞTİRME ÇALIŞMASI

Prof. Dr. Uğur Yozgat

[uguryozgat@gmail.com](mailto:uguryozgat@gmail.com)

### Özet

Liderlik, yıllardır farklı açılardan incelenmektedir. Son yıllarda yapılan tüm çalışmaları, liderin vizyonu belirlemenin yanı sıra, çalışanlara ilham ve enerji de verebilmesi gerektiği konusunda birleşmektedirler. Araştırmalar, günümüzde çalışanların büyük bir kısmının işyerlerine bağlanmaya hazır olmadıklarını (*unengaged*) ortaya koymaktadır. Hızla değişen iş dünyasında başarılı olabilmek için, örgütlerin, çalışanlarının bağlanmaya hazır olmalarından (*employee engagement*) çok daha fazlasına ihtiyaçları vardır. Artık örgütlerde asıl önemli olan tutkulu çalışanlara sahip olmaktır. Bu noktada liderlerin karşılaştığı zorluk, çalışanların ne şekilde bağlanmaya hazır hale getirilecekleri değil; tutkularının nasıl ateşleneceğidir. Bağlanmaya hazır olmayan çalışanların tutkusunu ateşlemenin anahtarı ateşleyici liderlik olduğu için, bu konunun detaylı bir şekilde araştırılması önem taşımaktadır. Bununla birlikte, alan yazında ateşleyici liderliği değerlendirebilecek geçerli bir ölçek bulunmamaktadır. Bu araştırma, ateşleyici liderlik üzerine teorik bir çerçeve sunuyor olması yanı sıra, ‘*Ateşleyici Liderlik Ölçeği (ALÖ)*’ni geliştirme çalışmasını da içermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** *Ateşleyici Liderlik, İşyerinde Bağlanmaya Hazırlık, Bağlanmaya Hazır Olmayan Çalışanlar, İşyerinde Tutku, Tutkulu Örgütler*

### 1. Giriş

Stratejik yönetim bir örgütü daha ileri taşıyan yolları araştırdığı için, liderlik, örgütlerde amaç ve strateji geliştirilebilmesinin hayati bir bileşenini oluşturmaktadır (Hannagan, 2002: 164). Üst yönetim teorisi (Upper echelons theory) üst düzey yöneticilerin özel bilgi, deneyim, değer ve tercihlerinin, çevreye ilişkin değerlendirmelerini ve aldıkları stratejik kararları etkilemekte olduğunu ileri sürmektedir (Hambrick ve Mason, 1984).





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Zaman, dikkat ve öz farkındalığa odaklanarak adanmışlık yoluyla mükemmelleştirilen bir beceri olan liderlik, değişen çevrenin zorluklarıyla mücadele etmeye çalışan örgütlerde özellikle önem taşımaktadır. Liderler, olabilecekleri en iyi lider olmak için zaman ve çaba harcamalıdır (Byham ve Wellins, 2015: 243; Daft, 2003: 532).

Liderliğin ne olduğu ve kimlerce ustalıkla uygulanabileceği konusundaki görüşler yıllar içinde önemli ölçüde değişmiştir. Günümüzde, bir örgütte kalıcı bir değişime öncülük edecek bir değişime sebep olmak her zamankinden daha karmaşık hale gelmiştir. 21. yüzyıl; hem çalışanlar, hem de liderler için birçok yeni zorluğu beraberinde getirdiği için, bu kişiler son derece hızlı bir şekilde değişen dünyamızda bilişsel esneklik ve farklı düşünme konularında kendilerini geliştirmelidirler. “Tipik liderlik araştırmaları”ndan (Hunter, Bedell-Avers ve Mumford, 2007) farklı olan yeni liderlik teorileri, liderliği son derece karmaşık olarak görmektedirler (Bennis ve Nanus, 2005; Gleeson, 2017; Greenberg, 2012; Riggio, 2010). Bu teoriler, liderliğin duygusal yönünü vurgulamakta ve ruh, öz, inanç ve umudun liderliğin tam kalbinde yer aldığını iddia etmektedirler (Bolman ve Deal, 2011: 10). Bu teoriler aynı zamanda 21. yüzyıl liderlerinin her durumda en iyi sonuca ulaşabilme yeteneğine sahip olmaları gerektiğini de belirtmektedirler. Bir lider cesur olmalı, mevcut duruma meydan okumaktan korkmamalı, daha da iyisine ulaşabilmek için sınırları zorlamalı ve aynı zamanda çalışanların tüm potansiyellerini açığa çıkartarak onları nasıl çalıştıkları örgütler için en faydalı olacakları hale getireceğini bilmelidir (Llopis, 2014).

Yapılan araştırmalar, dünyada çalışanların işe bağlanmaya hazır olmamaları hakkında bir kriz yaşanmakta olduğunu ve bu durumun küresel ekonomiye ciddi ve potansiyel olarak kalıcı yansımaları olacağını ortaya koymaktadır (Mann ve Harter, 2016). Günümüz rekabetçi örgütsel ortamı ve hızla gelişen iş dünyasında örgütler, çalışanlarını işe bağlanmaya hazır hale getirecek güçlü liderler geliştirmelidirler (Human Capital Trends, 2015).

İşyerinde bağlanmaya hazır olmayış çalışanlar arasında yaygın olup, tutkunun işe bağlanmaya hazır olmamaktan daha önemli (Denning, 2014) hatta kritik önemde olduğu düşünülse de; pek çok çalışma, bu iki yapıyı birbirleriyle bağıntılı olarak ele almamakta ve liderlerin, işyerinde bağlanmaya hazır olmayan çalışanlar üzerinde ne şekilde bir etki yaratarak onlardan tutkulu bir işgücü yaratacaklarını açıklamamaktadır. Bu çalışmanın



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

amacı, ateşleyici liderlerin işyerinde bağlanmaya hazır olmayan çalışanların tutkularını nasıl ateşleyerek onları tutkulu bir işgücüne çevirdikleri konusuna ışık tutmaktır.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **2.1. Bağlanmaya Hazır Çalışanlar ve Tutkulu Örgütler için Ateşleyici Liderlik**

Motivasyonunu kaybetmiş çalışanları motive etmenin belirli yolları olmamasına rağmen, bir liderin bu konuda şansını artırabilmek için atabileceği bir takım adımlar söz konusudur. Yönetim, çalışanları işi yapmak ister hale gelecekleri şekilde yönlendirmelidir. Lider öncelikle, çalışanlarını birer birey olarak tanımalı ve böylece potansiyellerini ortaya koyacakları şekilde çalışmıyor olmalarının nedenlerini ve yetenekleri ile gerçekleştirdikleri arasındaki farkı yaratanın ne olduğunu görebilmelidir. Bir lider kişisel ve takım dinamiklerinin tamamen farkında olmalıdır. Bir lider, kişilerin ilgi alanlarını ateşleyen doğru eşleşmelerin bulunmasıyla, son derece şaşırtıcı ve olağanüstü sonuçlar elde edilebileceğinin bilincinde olduğu için, çalışanların ilgisini çeken görevler bulmalıdır. Ve son olarak bir lider, kendi beklentilerini çalışanlarına açıkça ifade etmelidir (Lipman, 2014). Malone (2004), çalışanların ateşlerinin tam olarak nerede yanıyor olduğunu tanımlamak için bir liderin öncelikle bir takımın üyelerini yönlendiren çalışma tutkularını tanımlaması ve daha sonra onları bu alanlarda ilerlemeleri için cesaretlendirmesi gerektiğini belirtmektedir. Bir lider, çalışanların neleri yapmayı sevip, neleri yapmayı sevmediklerini, en iyi oldukları konuların neler olduğunu ve hangi konularda en büyük örgütsel etkiye sahip olabileceklerini ortaya çıkarmalıdır. Bireysel ateşleri işte tam da bu noktalarda yanmakta olduğu için, onları bu alanlarda inisiyatif almaları konusunda teşvik ederek güçlü oldukları alanlara yönlendirmelerini sağlamalıdır.

Bir lider, çalışanların işe bağlanmaya olmaya hazır olmaktan uzaklaştıklarını fark ettiğinde, onları işe bağlanmaya hazır hale getirmek ve bu durumu koruyabilmek konusunda aktif bir rol üstlenmelidir. Çalışanlarla sürekli iletişimde kalabilmeli ve bu şekilde onların içlerindeki kıvılcımı yeniden alevlendirmelidir (Brown, 2016; Whitehurst, 2015).

Bir lider, çalışanlara, anlamlı bir çalışma sunarak ve pozitif bir çalışma ortamı yaratarak, takdir edildiklerini ve gelişmeleri konusunda cesaretlendirildiklerini fark



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

etmelerini sağlayabilir ve böylece onları işe bağlanmaya daha hazır hale getirebilir. Bu üç unsur, kişiler için gerçekten önemli olan şeylerin ve işleriyle ilgili nasıl hissettiklerinin merkezinde yer almaktadır (Byham ve Wellins, 2015: 137-138).

Örgütler için çalışanların içindeki ateşi yakmanın ve onları işlerine tekrar bağlanmaya hazır hale getirmenin bir başka yolu da, onları neyin motive ettiğini anlamak, onları rahatlatarak, güçlü yanlarını vurgulamak ve liderleri dikkatlice seçmekten geçmektedir (Reisinger, 2015).

Colan (2014), tutkulu performans konusundaki anahtarın, çalışanların kalpleri ve zihinlerinde bulunduğunu ve temel insan ihtiyaçlarının da burada karşılandığını belirtmektedir. Ana formül, kişilerin ihtiyaçlarının karşılamasıdır. Daha sonra işe bağlanmaya hazır hale gelirler ve en üst düzeyde performans sergilerler. Aksi takdirde, işe bağlanmaya hazır olmazlar ve bu da hüsrana uğradıkları, kontrolden çıktıkları, odaklarını kaybettikleri ve bağlantılarının koptuğu anlamına gelmektedir. Bu ihtiyaçları karşılamak için, liderler önce onları kabullenmeli ve anlamalıdır. Liderler, takımlarına uğruna savaşabilecekleri zorlu bir sebep oluşturmalı, onlarla doğal ve güvenilir bir şekilde bağlantı kurmalı ve onları takdir ettiğini içtenlikle ve özel bir şekilde göstermelidir.

Ancak çalışanların tutkusunu ateşlemek isteyen liderlere her şeyden önce, motivasyonlarının, sadece finansal ya da örgütsel başarıya duyulan bir arzudansa, tüm işyerinin moral ve refahını artırmak yönünde gerçek bir arzudan kaynaklanması gerektiği önerilmektedir (Miller, 2017).

Tüm bu yöntemler, tutkularını keşfetmek ve geliştirmek konusunda kişisel düzeyde yol gösterilmesine ve cesaretlendirmeye ihtiyaç duyacakları göz önüne alınarak; tutkularını kaybetmiş olan ya da örgütün temel tutkularını hiç paylaşmamış çalışanlar için geçerli olabilir (Chang, 2001: 185).

Farkı yaratan şey, tutkudur. Kişiler yaptıkları şey hakkında tutkulu olmak isterler ve çevrelerinde de yaptıkları şey hakkında tutkulu kişiler olmasını isterler (Whitehurst, 2016). Ancak tutkunun sadece içsel bir güç olmadığı ve en yüksek düzeye ulaştığında, etrafa saçılarak başkalarını da kendi ateşinin içine aldığı ve başkalarının kalplerinde bizim için ateşler yaktığı da unutulmamalıdır (Lucas, 1999: 170). Bu ateş hoş ve sıcak



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

olabilir, yavaşça zayıflayabilir, aniden sönebilir ya da birden parlayarak yoluna çıkan her şeyi yok edebilir (Popper, 2001: 43).

### 3. Araştırmanın Yöntemi

Ateşleyici Liderlik Ölçeği (ALÖ) geliştirme çalışmasında üç aşamalı yöntem kullanılmıştır (Churchill, 1979; Rossiter, 2002; DeVellis, 2012; Johnson ve Morgan, 2016). Birinci aşamada ölçek ifadeleri oluşturulmuş, ikinci aşamada ölçek arındırılmış (purification) ve son aşamada ölçek geçerlenmiştir.

#### 3.1. Ölçek İfadelerin Oluşturulması

İfadelerin oluşturulma aşamasında öncelikle kapsamlı yazın taraması yapılmış ve ilişkili bulunan kavramlar üzerinden ifadeler oluşturulmuştur. Ardından elde edilen ifadeler üzerinden yarı yapılandırılmış- mülakat soruları ve planı hazırlanmıştır (Hinkin, 1995; Hinkin, 1998). Mülakatların planlamasında uygun örneklem belirlenmesinde "amaçlı örneklem" yöntemi kullanılmıştır (Patton, 2002). Bu teknik genellikle, nitel çalışmalarda kullanılmakta ve çalışma sorularının, çalışmanın uygulanacağı birimin (bireyler, kuruluşlar, örgütler) seçiminde tercih edilen bir yöntemdir (Teddlie ve Yu, 2007).

Bu yönteme bağlı olarak altı doktora öğrencisi (3 erkek 3 kadın) ve dört insan kaynakları yöneticisi (2 kadın 2 erkek) ile ortalama 30 dakika süren (en kısa 21 ve en uzun 42 dakika) mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara ateşleyici liderlik kavramı ile ilgili kısa bilgilendirme yapılmış, bu konudaki görüş ve gözlemleri sorulmuştur. Açık ifadeler ele etmek için katılımcılara sınırlı kaldıkları ifadelerde, alan yazın taraması sonucunda elde edilen mevcut davranış kalıpları çerçevesinde sorular sorulmuş ve kendi ifadelerini oluşturmaları sağlanmıştır (İslamoğlu ve Börü, 2007).

Yazarlar tarafından tekrar eden, eş anlamlı ve birbirini içeren ifadeler elendikten sonra 23 kalmıştır. Bu ifadeler farklı üniversitelerden alanında uzman farklı beş akademisyenle (üç profesör ve iki doçent) tekrar değerlendirilmiş yalnızca aksiyona dönme potansiyeli olan ifadelerle devam edilme kararı alınmış, bunun sonucunda 12 ifade içeren ölçek oluşturulmuştur (Şimşek ve Yıldırım, 2013).

#### 3.2. Ölçek Arıtma (Purification)



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

12 ifadeli ölçek kolayda örnekleme ile belirlenmiş farklı sektörlerde çalışan 165 çalışan ile ön teste tabi tutulmuştur (Örnek 1). %10'dan fazla cevaplanmamış ifade içeren anketler değerlendirmeye alınmamıştır (Newman, 2003). Önce ve sonra gelen anketler ortalama ve varyanslar bağlamında karşılaştırılmış, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık belirlenmemiş, yanıtlamam yanlılığına (non-response bias) ilişkin kanıt bulunmamıştır (Armstrong ve Overton, 1977).

Temel boyutları ve bunlara ilişkin ifadeleri belirlemek için açımlayıcı faktör analizi (AFA) ile verilerin uygunluğu test edilmiştir (Netemeyer Bearden & Sharma, 2003; Spector, 1992). Faktör yükleri 0,65'in altında olan 4 ifade silinmiştir (Hair, Black, Babin & Anderson, 2009).

Tek faktörlü 8 ifadeli ölçeğin özdeğeri 5,41'dir ve toplam varyansın % 64,23'ünü açıklamaktadır, ifadelerin faktör yükleri 0,71'in üzerindedir ve kabul sınırları içindedir. 8 ifadeden oluşan ölçeğin Cronbach alfa değeri 0,925'dir ve tavsiye edilen eşik değerin üzerindedir (Nunnally & Bernstein, 1994). Bileşik (composite) güvenilirlik (CR) değerleri tavsiye edilen 0,70'in ve AVE değerleri 0,50'nin üzerinde bulunduğundan yakınsama (convergent) geçerliliği sağlanmıştır (Fornell and Lackner, 1981).

Tek faktörlü model LISREL ile test edilmiş ve iyi bir uyum gösterdiği bulunmuştur

( $\chi^2(20) = 82.716$ ,  $\chi^2/df = 4.04$ , GFI = .913, CFI = .933, RMR = .069; RMSEA = 0.036).

### 3.3. Ölçek Geçerleme (Validation)

Ölçek geçerleme için geliştirilen ölçeğin alan yazında daha önce geçerlemesi yapılmış benzer ölçeklerle ayrıştığının gösterilmesi gerekmektedir (DeVellis, 2012). Bu çalışmada Ateşleyici Liderlik Ölçeği (ALÖ) ile iki boyutlu işe tutkunluk (Vallerand vd., 2003) ve beş boyutlu dönüşümcü liderlik (Bass & Avalio, 1997, 2000) kullanılmıştır.

Ateşleyici Liderlik Ölçeği (ALÖ) sekiz sorudan oluşmaktadır (Tablo 1):

**Tablo 1. Ateşleyici Liderlik Ölçeği (ALÖ)**

---

*Yöneticimiz...*

---



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

1. ... çalışanları motive eder.
2. ... motivasyonun yüksek olduğu bir ortam yaratır.
3. ... çalışanların tutkularını ateşler ve ne yapabildiklerini göstermelerini sağlar.
4. ... çalışanlara nasıl daha iyi olabilecekleri konusunda ilham verir.
5. ... çalışanların tüm potansiyellerini yönlendirir ve kullanabilmelerini sağlar.
6. ... çalışanların gelişimlerine benzersiz bir bakış açısı getirir ve görmedikleri ya da farkına varmadıkları yeteneklerini görmelerini sağlar.
7. .... kendi tutkularını hayata geçirerek çalışanlar için bir rol model olur.
8. ... çalışanların en çetin iş zorluklarıyla başa çıkabilmeleri konusunda ilham verir.

İşe Tutkunluk Ölçeği Vallerand vd. (2003) tarafından geliştirilmiştir ve uyumlu (UT) ve takıntılı (TT) tutkunluk olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır.

Çoklu Liderlik Ölçeği, Bass ve Avalio (1997) tarafından geliştirilmiştir. Dönüşümcü liderliğin beş boyutu telkinle güdüleme (TG), atfedilen idealleştirilmiş etki (İEa), davranış olarak idealleştirilmiş etki (İEb), entelektüel uyarım (EU) ve bireysel destek (BD) olarak adlandırılmaktadır.

8 ifadeli Ateşleyici Liderlik (ALÖ), 14 ifadeli İşe Tutkunluk, 20 ifadeli Dönüşümcü Liderlik ölçeklerinden ve demografik sorulardan oluşan anket kolayda örnekleme yöntemi ile farklı sektörlerde çalışan 200 çalışana dağıtılmıştır (Örneklem 2). %10'dan fazla cevaplanmamış ifade içeren anketler silindikten sonra kalan 139 anket LISREL ve SPSS istatistik programlarıyla analiz edilmiştir.

Anketi cevaplayanların % 40'3'ü kadın, ortalama yaşları 31,27 (en küçük 18 ve en büyük 67), çalışma deneyimleri ortalama 11,75 yıldır, % 65,4'ü üniversite ve üstü eğitime sahiptir. Bütün ifadeler 1 "kesinlikle katılmıyorum" ile 6 "kesinlikle katılıyorum" arasında değişen 6'lı Likert ile ölçülmüştür.

Üç değişkenin (ateşleyici liderlik, passion ve dönüşümcü liderlik) sekiz alt boyutunun (Ateşleyici liderlik, uyumlu tutkunluk, takıntılı tutkunluk, telkinle güdüleme, atfedilen idealleştirilmiş etki, davranış olarak idealleştirilmiş etki, entelektüel uyarım ve bireysel destek) ayrışım (discriminant) geçerliliği LISREL programı ile test edilmiştir. İki





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

değişken dokuz alt boyutlu model iyi bir uyum göstermektedir ( $\chi^2$  (998) = 1636.279,  $\chi^2/df$  = 1.64, GFI = .921, CFI = .914, RMR = .065, RMSEA = .061). Çeşitli alternatif modeller denenmiş, ancak diğerleri daha düşük uyum göstermiş veya uyum göstermemiştir. Bu bağlamda iki değişken ve dokuz alt boyutun ayrıştığı kabul edilmiştir.

Temel bileşenler analizi ve varimax rotasyonu ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Tüm ifadelerin faktör yükleri tavsiye edilen 0,65 değerinin üzerindedir. Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0,891 ve Bartlett kürsellik testi değeri istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur. Bu değerler verilerin açıklayıcı faktör analizine uygunluğunu göstermektedir.

CR değerleri 0,826 ile 0,922 ve AVE değerleri 0,544 ile 0,622 arasında değişmekte ve tavsiye edilen yakınsama geçerliliği şartlarını sağlamaktadırlar. Alt boyutların Cronbach alfa değerleri 0,86 ile 0,96 değerleri arasında değişmektedir (Tablo 2).

**Tablo 2. Tanımlayıcı İstatistikler, Cronbach Alfa, CR, AVE ve Alt Boyutlar Arasındaki Korelasyon Değerleri**

| Değişken. | Ort  | SS   | 1      | 2      | 3     | 4      | 5      | 6      | 7      | 8     |
|-----------|------|------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|-------|
| 1. AL     | 4.03 | 1.20 | (.96)  |        |       |        |        |        |        |       |
| 2. UT     | 4.26 | 1.07 | .42*** | (.92)  |       |        |        |        |        |       |
| 3. TT     | 3.18 | 1.13 | .24**  | .27**  | (.91) |        |        |        |        |       |
| 4. TG     | 4.26 | 1.06 | .61*** | .34*** | .11   | (.92)  |        |        |        |       |
| 5. İEa    | 4.02 | 1.24 | .70*** | .36*** | .23** | .55*** | (.88)  |        |        |       |
| 6. İEb    | 4.20 | 1.02 | .50*** | .28**  | .18*  | .58*** | .43*** | (.88)  |        |       |
| 7. EU     | 3.89 | 1.18 | .55*** | .33*** | .16   | .45*** | .58*** | .40*** | (.90)  |       |
| 8. BD     | 3.79 | 1.11 | .48*** | .35*** | .22*  | .37*** | .47*** | .24**  | .50*** | (.86) |
| CR        |      |      | .922   | .917   | .920  | .850   | .826   | .849   | .848   | .850  |
| AVE       |      |      | .599   | .613   | .622  | .587   | .544   | .584   | .583   | .587  |

AL = Ateşleyici Liderlik; UT = Uyumlu Tutkunluk; TT = Takıntılı Tutkunluk; TG = Telkinle Güdüleme; İEa = Atfedilen İdealleştirilmiş Etki; İEb = Davranış Olarak





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

*İdealleştirilmiş Etki; EU = Entelektüel Uyarım; BD = Bireysel Destek.*

*CR = Birleşik Güvenilirlik; AVE = Ortalama Açıklanan Varyans;.*

*Parantez içindeki Cronbach alfa değerleri gösterilmiştir.*

*\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ ;  $n=139$ .*

Ateşleyici liderlik ile işe karşı uyumlu tutkunluk (.42\*\*\*) ve takıntılı tutkunluk (.24\*\*) arasında örneklem bağlamında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Dönüşümcü liderliğin tüm alt boyutlarıyla uyumlu tutkunluk arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmişken, takıntılı tutkunluk ilse bireysel destek, atfedilen ve davranış olarak idealleştirilmiş etki arasında ilişki belirlenmiştir.

Ateşleyici liderliğin uyumlu ve takıntılı tutkunluk ile ilişkisinin tüm dönüşümcü liderlik alt boyutlarıyla uyumlu ve takıntılı tutkunluk ile olan ilişkilerinden daha yüksek olması ateşleyici liderliğin stratejik önemini göstermektedir.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Bir lider, insanlara büyük bir amaç ve nihayetinde bir vizyonun peşine düşmek konusunda ilham veren kişidir. Yapılan araştırmalar, çalışanların çoğunun işlerini sevmediklerini ortaya koymaktadır. Haftada ortalama 40 saat sevmedikleri bir şeyi yapıyor olan bu kişilerin, tükenmişlik yaşamaları ve işlerine bağlanmaya hazır olmayışları son derece normaldir. Bir lider, bir çalışanın motivasyonunu kaybettiğine dair işaretleri fark etmeli ve sorun daha da ilerlemeden önce ona ilham vermek konusunda yardımcı olmalıdır. Bir lider, çalışmak konusunda tutkulu ve enerjik olarak, diğerleri için örnek oluşturmalıdır. Aynı zamanda çalışanlara ilham kaynağı olmalı ve onları yeniden canlandırmak için elinden gelenin en iyisini yapmalıdır.

Örgütlerin ihtiyaçları değiştikçe, liderlik kavramı evrim geçirmeye devam etmektedir (Daft, 2003: 514). Bu nedenle, Bennis'in (1998) belirttiği gibi, değişim 21. yüzyıldaki liderlerin karşılaştığı temel zorluklardan biri olacaktır ve bu, liderlerin liderliklerini yeniden oluşturmak ve yeniden icat etmek zorunda kalacakları anlamına gelmektedir. Geleceğin liderleri, böylesi çalkantılı bir dünyada bir örgütü yönetebilmek için, değişimi kucaklayan bir ortam yaratmayı öğrenmek zorunda kalacaklardır. Bu liderler henüz değişim ihtiyacı onlar için bir tehdit unsuru oluşturmamışken, ne gibi farklı



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

yeterliliklere ihtiyaç duyulduğunu hissedebilecek öz farkındalık ve öz saygıya sahip olmalıdırlar.

İşe bağlanmaya hazır olmamanın böylesi yaygın olduğu zamanlarda, büyük liderler en iyi “ateşleyici liderler” olarak tanımlanabilirler. Çünkü bu liderler, çalışanları işe bağlanmaya hazır olmaya yönlendiren bir örgütsel ortam sağlamanın kendi sorumlulukları olduğunun bilincindedirler. Bu kişiler aynı zamanda bugünün çalışanlarının anlamlı bir işe sahip olmak ve fark yaratan bir şeyin parçası olmak istediklerinin de farkındadırlar. Bu yüzden bu liderler işi ilham verici, zorlayıcı ve anlamlı olacak şekilde düzenlemeleri gerektiğini bilmektedirler. Onlar duygusal enerjilerini, çalışanlar arasındaki tutkuları ve arzuları harekete geçirmek ve çalışanları istenen sonuçlara yönlendirmek için nasıl kullanacaklarını bilmektedirler. Örgütlerinde tutku konusunda ilham vermek onlar için önemli bir önceliktir, bu yüzden çalıştıkları ekipte tutkuyu ateşleyebilmek için çok istekli bir şekilde çalışmaktadırlar. Bir kişinin tutkularının diğerlerinin tutkularını nasıl ateşleyerek, onların hayatlarına enerji getirdiğini bilmektedirler. Bu şekilde tek bir kıvılcımın büyük bir ateş fırtınasını tutuşturabileceğini bilmektedirler. Bu yüzden, işe bağlanmaya olmaya hazır olmayan, ancak bir araya geldikleri zaman ateşi yakılmış bir ekip ve tutkulu bir örgüt oluşturan bir grup insandan oluşan bir ekibi ateşlemektedirler. Ateşleyici liderler, örgütlerini çalışanların zihinleri ve kalplerini bağlılığa hazır hale getirmeye odaklayacak şekilde biçimlendirmekte ve tutkulu örgütler inşa etmektedirler. Lucas’ın (1999: 170) tutkulu bir örgütün üstün bir rekabet gücünü oluşturduğunu belirttiği gibi, bu liderler sonuçta sürdürülebilir iş sonuçları elde etmek için yaratılan bu enerjiyi kullanmaktadırlar.

Bu çalışmada, ateşleyici liderlik konusunda teorik bir çerçeve sunuluyor olmasının yanı sıra, alanyazında bu değişkeni değerlendirmek için görgül olarak onaylanmış herhangi bir ölçüm aracına rastlanmadığı için “Ateşleyici Liderlik Ölçeği” geliştirilmektedir.

Ateşleyici liderler, işe bağlanmaya hazır olmayan çalışanlar ve tutkulu örgütler ilişkisi hakkında önerilen bu model, anekdot niteliğindeki kanıtlara dayanan az sayıda yapılmış geçmiş araştırmaların yapıldığı bir alanda kavramsal bir çerçeve sunmaktadır. Daha önce yapılan araştırmalardan elde edilen bilgilere ve yine onlarda yer alan önermelere dayanan bu kavramsal modelin, gelecekteki araştırmalara rehberlik edeceğine inanmaktayız. Bu nedenle, gelecekte yapılacak olan araştırmalarda, bu çalışmada ileri sürüldüğü gibi ateşleyici liderlerin işe bağlanmaya hazır olmayan çalışanlardaki ateşi



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

gerçekten tutuşturup tutuşturamayacakları ve bu şekilde tutkulu örgütler inşa edip edemeyeceklerinin görgül olarak ölçülmesi önerilmektedir.

### Kaynakça

- Armstrong, J. S., Overton, T. S. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14, 396–402.
- Bennis, W. (1998). Becoming a Leader of Leaders. In G. Rowan (Ed.) *Rethinking the Future: Rethinking Business, Principles, Competition, Control & Complexity, Leadership, Markets, and the World* (148-163). London, Nicholas Brealey.
- Bennis, W. & Nanus, B. (2005). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: Collins Business Essentials.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2011). *Leading with Soul: An Uncommon Journey of Spirit*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Brown, R. (2016, March 07). How to re-ignite the spark in a disengaged employee. (20.08.2018 tarihinde <http://www.hrmonline.com.au/section/featured/how-to-re-engage-an-employee/> adresinden alınmıştır.)
- Byham, T. M. & Wellins, R. S. (2015). *Your First Leadership Job: How Catalyst Leaders Bring Out the Best in Others*. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Chang, R. (2001). *The Passion Plan at Work: Building a Passion Driven Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Churchill, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64-73.
- Colan, L. (2014, January 29). 3 Ways to Spark Employee Passion, *Inc*, (20.08.2018 tarihinde <https://www.inc.com/lee-colan/3-ways-to-spark-employee-passion.html> adresinden alınmıştır.)
- Daft, R.L. (2003). *Management*. USA: South Western.
- Denning, S. (2014, October 08). Debunking myths about worker passion, *Forbes*, (30.08.2018 tarihinde <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2014/10/08/debunking-myths->



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

[about-worker-passion/#c30b2b08f4bc](https://about-worker-passion/#c30b2b08f4bc). adresinden alınmıştır.)

- DeVellis, R. F. (2012). *Scale Development: Theory and Applications*. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Fornell, C., Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39–50.
- Gleeson, B. (2017, March 27). The future of leadership and management in the 21<sup>st</sup> century organization. *Forbes*. (03.09.2018 tarihinde <https://www.forbes.com/sites/brentgleeson/2017/03/27/the-future-of-leadership-and-management-in-the-21st-century-organization/#5d60bc82218f> adresinden alınmıştır.)
- Global Human Capital Trends (2015). *Leading in the New World of Work*. (25.08.2018 tarihinde <https://www2.deloitte.com/au/en/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends-2015.html> adresinden alınmıştır.)
- Greenberg, M. (2012, June 19). Five Essential Skills for Leadership in the 21st Century. (15.08.2018 tarihinde <https://www.psychologytoday.com/blog/the-mindful-self-express/201206/five-essential-skills-leadership-in-the-21st-century> adresinden alınmıştır.)
- Hambrick, D. C. & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers, *Academy of Management Review*, 9, 193-206.
- Hannagan, T. (2002). *Mastering Strategic Management*. Palgrave Macmillan
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2009). *Multivariate Data Analysis*. 7th ed. Harlow, UK: Pearson.
- Hinkin, T. R. (1995). A review of scale development practices in the study of organizations, *Journal of Management*, 21, 967-988.
- Hinkin, T. R. (1998). A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires, *Organizational Research Methods*, 1, 104-121.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Hunter, S. T., Bedell-Avers, K. E., & Mumford, M. D. (2007). The typical leadership study: Assumptions, implications, and potential remedies. *The Leadership Quarterly*, 18, 435-446.
- İslamoğlu, G. & Börü, D. (2007). Politik Davranış Boyutları: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 135-153.
- Johnson, R. L. & Morgan, G. B. (2016). *Survey Scales: A Guide to Development, Analysis, and Reporting*. 1st ed. New York, NY: The Guilford Press.
- Lipman, V. (2014). 4 tips to motivate the unmotivated, *Forbes*. (15.08.2018 tarihinde <https://www.forbes.com/sites/victorlipman/2014/10/13/4-tips-to-motivate-the-unmotivated/#6e19f29c735d> adresinden alınmıştır.)
- Llopis, G. (2014, July 29). Leadership is about enabling the full potential in others, *Forbes*. (15.08.2018 tarihinde <https://www.forbes.com/sites/glennllopis/2014/07/29/leadership-is-about-enabling-the-full-potential-in-others/#6443d2ab6698> adresinden alınmıştır.)
- Lucas, J. R. (1999). *The Passionate Organization: Igniting the Fire of Employee Commitment*. USA: Amacom Books.
- Malone, O. (2004). *101 Leadership Actions for Creating and Managing Virtual Teams*. Amherst, MA: HRD Press.
- Mann, A. & Harter, J. (2016, January 7). The worldwide employee engagement crisis. *Business Journal*. (30.08.2018 tarihinde <http://news.gallup.com/businessjournal/188033/worldwide-employee-engagement-crisis.aspx> adresinden alınmıştır.)
- Miller, A. (2017, July 05). How to spark passion in your employees. (30.08.2018 tarihinde <https://careertrend.com/spark-passion-employees-9354.html> adresinden alınmıştır.)
- Netemeyer, R. G., Bearden, W. O. ve Sharma, S. (2003). *Scaling Procedures: Issues and Applications*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Newman, D.A. (2003). Longitudinal modeling with randomly and systematically missing data: a simulation of ad hoc, maximum likelihood, and multiple imputation techniques. *Organizational Research Methods*, 6, 328–362.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Nunnally, J. C., Bernstein, I. H. (1994). Psychometric theory. 3rd ed. New York, NY, USA: McGraw-Hill.
- Patton, M. Q. (2002). Qualitative research and evaluation methods (3rd edn b.). Thousand Oaks: CA: Sage.
- Popper, M. (2001). *Hypnotic Leadership: Leaders, Followers, and the Loss of Self*. Westport, Connecticut: Praeger Publishers.
- Reisinger, H. (2015, October 27). Five ways to light the fire within our workers. (10.08.2018 tarihinde <https://blog.jabra.com/five-ways-to-light-the-fire-within-our-workers/> adresinden alınmıştır.)
- Riggio, R. E. (2010, March 17). Leadership 101: How leadership has changed in the last generation. (20.08.2018 tarihinde <https://www.psychologytoday.com/blog/cutting-edge-leadership/201003/leadership-101-how-leadership-has-changed-in-the-last-generation> adresinden alınmıştır.)
- Rossiter, J. R. (2002), The C-OAR-SE procedure for scale development in marketing. *International Journal of Research in Marketing*, 19(4), 305-335.
- Spector, P. E. (1992). Summated Rating Scale Construction: An Introduction. New York, NY: Sage.
- Şimşek, H.; Yıldırım, A. (2013). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayıncılık.
- Teddlie, C. & Yu, F. (2007). Mixed methods sampling: a typology with examples. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(1), 77-100.
- Whitehurst, J. (2015). *The Open Organization: Igniting Passion and Performance*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Whitehurst, J. (2016, February 15). How to build a passionate company, *Harvard Business Review*. (01.09.2018 tarihinde <https://hbr.org/2016/02/how-to-build-a-passionate-company> adresinden alınmıştır.)



## ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN KARANLIK YÜZÜ: ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ KONGRELERİ ÜZERİNE BİR İNCELEME

Dr. Öğr. Üyesi Işıl USTA

Trakya Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Sağlık Yönetimi Bölümü, isilusta@trakya.edu.tr

### Özet

Çalışanların bilerek ve isteyerek olumsuz sonuçlara neden olacak davranışlarda bulunmaları olarak belirtilen davranışın karanlık yüzünün, örgüt içindeki bireylere ve örgüte zarar verici nitelikte olduğu için incelenmesinin gerekli olduğu düşünülmektedir.

Bu çalışmada, örgütsel davranış yazınında davranışın karanlık yüzünü inceleyen çalışmaların araştırılması amaçlanmıştır. Bu amaçla 2013-2017 yılları arasında düzenlenmiş olan Örgütsel Davranış Kongrelerinde sunulan bildiriler nitel bir araştırma tekniği ile davranışın karanlık yüzü kapsamında belirlenen anahtar kavramlar ışığında incelenmiştir. Tüm kongrelerde anahtar kavramları içeren toplam 78 adet bildiri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Davranışın karanlık yüzünü inceleyen bildiriler en fazla sırasıyla II., III. ve IV. Örgütsel Davranış Kongrelerinde yer almaktadır. Sessizlik, sinizm, mobbing ve üretkenlik karşıtı iş davranışları en çok incelenen kavramlar olurken dedikodu ve söylenti, kariyerizm ve işyeri zorbalığı birer adet bildiri ile en az incelenen kavramlar olarak belirlenmiştir. Yazarların araştırmalarını en fazla sağlık çalışanları, özel sektör çalışanları ile akademik personel üzerinde yaptıkları ve nicel yöntemlerin veri toplamada en çok tercih edilen yöntem olduğu görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Davranış, Davranışın Karanlık Yüzü, Örgütsel Davranış Kongresi

### 1. Giriş

Örgütlerin yaşamını devam ettirmesini sağlayan unsurlardan biri örgütün amaçları doğrultusunda etkili ve verimli bir şekilde görevlerini yerine getiren çalışanlardır. Bu nedenle çalışanların sahip oldukları bilgi, beceri ve deneyimlerinin yanında örgüt içinde geliştirdikleri ve sergiledikleri her türlü davranış önemli olmaktadır. Çalışanların birbirlerine ve örgüte karşı tutumları sonucunda oluşan davranışların kendilerine, başka





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

çalışanlara ve örgüte yarar sağlayan bir boyutu olduğu gibi olumsuz sonuçlara neden olan bir boyutun varlığından söz edilebilir. Örgütteki çalışanların ve dolayısıyla örgütün verimli ve etkili çalışmasını düşürecek olan bu davranışların incelenmesi, altında yatan nedenlerin belirlenmesi ve sonuçlarının irdelenerek çözüm yollarının bulunması önemli görülmektedir. Çünkü her örgüt amaçlarını gerçekleştirmek istemektedir ancak olumsuz sonuçları olan karanlık davranışlar amaca giden yolda engel teşkil edebilmektedir. Bu nedenle sektörel, örgüt ve birey düzeyinde bu davranışların anlaşılması gereklidir. Bu çalışmada davranışın karanlık yüzü olarak belirtilen davranışların araştırmalardaki dağılımını, araştırmalarda hangi sektörlere yoğunlaştığını belirlemek ve boşlukları saptamak amaçlanmıştır. Bu amaçla Türkiye’de örgütsel davranış alanına yönelik olarak düzenlenen Örgütsel Davranış Kongreleri incelenmiştir. Bu doğrultuda ilgili alanda çalışma yapacak bilim insanlarına ışık tutulacağı düşünülmektedir.

### 2. Kavramsal Çerçeve

Örgütsel davranış alanındaki araştırmacılar, davranışın karanlık yüzü konularını anormal ve sapkın davranışlar olarak incelemeye başlamışlardır. Ancak daha sonraları yapılan sistematik çalışmalar, davranışın karanlık yüzünü işyerinde şiddet ve saldırganlık açısından incelemiştir. Bu bakış açısı karanlık taraf şemsiyesi altına dahil edilmeye başlayan tüm işyeri davranışlarını kapsamı için genişletilmiştir. Griffin ve O’Leary-Kells (2004)’in “Örgütsel Davranışın Karanlık Yüzü” çalışması sözü edilen bu eğilimi destekler niteliktedir. Davranışın karanlık yüzü, insanların diğer insanları incittiği, bunu sürdürdüğü ve büyüttüğü durumlar ile insanların zenginlik arayışı, güç ve intikam için etik olmayan, yasadışı, değersiz ve kınama gerektiren davranışlarından oluşmaktadır (Linstead, Marechel ve Griffin, 2014: 167).

Davranışın karanlık yüzü, bir kişi ya da bir grup kişi tarafından gerçekleştirilen, örgüt içindeki bir kişi ya da örgüt içindeki diğer kişiler veyahut örgütün kendisi için olumsuz sonuçlara sahip güdümlü davranışlardır. İlk olarak davranışın karanlık yüzü olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Örgütün mülkiyetine giren herhangi birşeyin çalınması yani hırsızlık gibi gerçek ve ölçülebilir maliyetler ile bir çalışanın terfisinde verilecek optimal olmayan örgütsel bir karar verme gibi dolaylı ve özel maliyetler, ihmal sabotaj gibi sinsi maliyetler, örgüt itibarına zarar gelmesi, medya skandalları ve para cezaları



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

gibi birçok olumsuz durum ortaya çıkmaktadır. İkinci olarak davranışın karanlık yüzü çeşitli şekillerde güdülenmektedir. Kişi ya da kişiler davranışın neden olacağı potansiyel sonuçları bilerek davranışı gösterme niyeti ya da farkındalığına sahiptirler. Bir yöneticinin yanlış karar vermesi, bir satış görevlisinin müşteriye karşı yanlışlıkla hata yapması gibi davranışlar maliyetle sonuçlansa bile davranışların altında bir kasıt bulunmaması nedeniyle davranışın karanlık yüzü kapsamına girmemektedir. Eğer bir satış görevlisi, müşterilere sürekli tekrar eden bir şekilde kötü davranıyorsa örgütün performans değerlendirme sisteminin bu problemi tanımlaması, çalışanın müşteri ilişkileri konusunda eğitim alması, başka bir göreve atanması ya da işine son verilmesi gerekmektedir. Bu nedenle davranışın karanlık yüzü kaza, yanlışlık ve hatalardan ayrı olarak değerlendirilmelidir (Griffin and O'Leary-Kelly, 2004: 6). Davranışın karanlık yüzü olarak nitelendirilen davranışların sonuçlarını bilerek ve kasıtlı bir şekilde yapıldığı ve hem örgüt hem de örgüt içindeki diğer çalışanlara zarar verici nitelikte olduğu söylenebilir.

Davranışın karanlık yüzü, insan refahına zarar veren ve örgüte zarar veren davranışlar olmak üzere iki temel kategoriye ayrılmakta ve bu kategorilerin her biri kendi içinde iki alt kategoriye barındırmaktadır. İlk kategori başka kişilere zarar veren sözlü ve psikolojik taciz, cinsel taciz, güvenli olmayan iş uygulamaları ile kişinin kendisine zarar veren alkol ve yasadışı ilaç kullanımı, sigara kullanımı, özel güvenli olmayan iş davranışları ve intihar davranışı gibi davranışları içermektedir. İkinci kategori olan ve örgüte zarar veren davranışlar ise örgüte açık ve ölçülebilir maliyetleri (hırsızlık, işe gelmeme, devamsızlık gibi) olan davranışlar ile açık olmayan finansal maliyeti (yıkıcı politik davranışlar, uygun olmayan izlenim yönetimi, gizliliğin ihlali, devamlı yetersiz performans gibi) olan davranışları içermektedir (Griffin and O'Leary-Kelly, 2004: 8-17; Linstead, Marechel ve Griffin, 2014: 167-168). Bu doğrultuda mobbing (psikolojik şiddet), fiziksel şiddet, cinsel taciz, alkol ve ilaç kullanımı, hırsızlık, ayrımcılık, misilleme, işyeri nezaketsizliği, üretkenlik karşıtı iş davranışları, sanal ve sosyal kaytarma, aldatma, intikam davranışı, dışlanma, bencillik, sinizm, sessizlik, fısıltı gazetesi, dedikodu ve söylenti, whistleblowing (bilgi uçurma), kariyerizm, uygunsuz izlenim yönetimi ile yıkıcı politik davranışlar ilgili yazında davranışın karanlık yüzü semsiyesi altında incelenen kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Binboğa, Eğin ve Gülova, 2018; Griffin and O'Leary-Kelly, 2004).



### 3. Araştırmanın Yöntemi

Örgütlerde davranışın karanlık yüzü kapsamına giren kavramları inceleyen çalışmaları belirleyebilmek amacıyla Örgütsel Davranış Kongreleri incelenmiştir. I. Örgütsel Davranış Kongresi 15-16 Kasım 2013 tarihlerinde Sakarya Üniversitesi, II. Örgütsel Davranış Kongresi 7-8 Kasım 2014 tarihlerinde Melikşah Üniversitesi, III. Örgütsel Davranış Kongresi 6-7 Kasım 2015 tarihlerinde Gaziosmanpaşa Üniversitesi, IV. Örgütsel Davranış Kongresi 4-5 Kasım 2016 tarihlerinde Çukurova Üniversitesi ve V. Örgütsel Davranış Kongresi 3-4 Kasım 2017 tarihlerinde Marmara Üniversitesi tarafından düzenlenmiştir. Araştırmanın evrenini 2013-2017 yılları arasında düzenlenmiş olan Örgütsel Davranış Kongreleri Bildiri Kitaplarında yer alan bildiriler oluşturmaktadır. Sırasıyla örgütsel davranış kongreleri; 80 adet, 109 adet, 110 adet, 97 adet ve 97 adet bildiri içermektedir. Araştırmanın örneklemi ise Örgütsel Davranış Kongreleri Bildiri Kitaplarında yer alan ve davranışın karanlık yüzü kapsamına giren konuları inceleyen 78 adet bildiriden meydana gelmektedir. Araştırma kapsamında incelenecek bildirilerin seçiminde kullanılan anahtar kavramlar, Griffin ve O’Leary-Kelly (2004), Kanten ve Kanten (2016) ile Binboğa, Eğin ve Gülova (2018) tarafından yapılan örgütsel davranışının karanlık yüzünü açıklayan eserlerden yararlanarak belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında kullanılan anahtar kavramlar şu şekildedir; *mobbing (psikolojik şiddet), fiziksel şiddet, cinsel taciz, alkol ve ilaç kullanımı, hırsızlık ayrımcılık, misilleme, işyeri nezaketsizliği, üretkenlik karşıtı iş davranışları, sanal ve sosyal kaytarma, aldatma, intikam davranışı, dışlanma, bencillik, sinizm, sessizlik, fısıltı gazetesi, dedikodu ve söylenti, whistleblowing (bilgi uçurma), kariyerizm, uygunsuz izlenim yönetimi, yıkıcı politik davranışlar*. Bu kapsamda bildirilerin başlıkları, örneklemeleri ve araştırma yöntemleri nitel bir araştırma yöntemi olan içerik analizi ile incelenmiştir. İlgili araştırma Ağustos-Eylül 2018 tarihlerinde gerçekleştirilmiştir. Bildirilerden elde edilen veriler ile bildiri sayıları, örneklemeleri ve kullanılan veri toplama yöntemleri yıllar itibariyle ve karşılaştırmalı olarak belirlenmiştir.

### 4. Bulgular



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

2013-2017 yılları arasında gerçekleştirilen Örgütsel Davranış Kongreleri çalışma kapsamında belirlenen anahtar kavramlar ışığında incelenmiş olup elde edilen veriler bu başlık altında gösterilmektedir.

Tablo 1’de davranışın karanlık yüzü kapsamında incelenen konuları içeren I.Örgütsel Davranış Kongresi’nde sunulan bildiriler yer almaktadır.

**Tablo 1: I. Örgütsel Davranış Kongresi’nde Sunulan Bildiriler (2013)**

| Anahtar Kavram                  | Bildiri Sayısı | Örneklem                                                            | Veri Toplama Yöntemi |       |
|---------------------------------|----------------|---------------------------------------------------------------------|----------------------|-------|
|                                 |                |                                                                     | Nicel                | Nitel |
| Mobbing                         | 3              | Üniversite akademik ve idari personel (1)<br>Sağlık çalışanları (2) | 3                    | -     |
| Örgütsel sapma davranışı        | 1              | Ceza infaz kurumu                                                   | -                    | 1     |
| Örgütsel dışlanma               | 1              | Akademik personel                                                   | 1                    | -     |
| İşyeri nezaketsizliği           | 1              | Sağlık çalışanları                                                  | 1                    | -     |
| Üretkenlik karşıtı iş davranışı | 2              | Akademik personel (1)<br>Çeşitli sektörler (1)                      | 2                    | -     |

Tablo 1’e göre; kongrede toplam 8 adet bildiri sunulmuş olup en çok incelenen kavramın “mobbing”, eğitim ile sağlık sektörünün öncelikli sektörler olduğu ve veri toplama yöntemi olarak anket yönteminin tercih edildiği görülmektedir. Yalnızca Örgütsel sapma davranışı incelenmek üzere bir ceza infaz kurumunda birebir görüşme yöntemi tercih edilmiştir.

**Tablo 2: II. Örgütsel Davranış Kongresi’nde Sunulan Bildiriler (2014)**

| Anahtar Kavram           | Bildiri Sayısı | Örneklem                                      | Veri Toplama Yöntemi |       |
|--------------------------|----------------|-----------------------------------------------|----------------------|-------|
|                          |                |                                               | Nicel                | Nitel |
| Mobbing                  | 2              | Bankacılık sektörü (1)<br>Alan incelemesi (1) | 1                    | 1     |
| Örgütsel sapma davranışı | 1              | Akademik personel                             | 1                    | -     |
| İşyeri nezaketsizliği    | 1              | Özel sektör çalışanları                       | 1                    | -     |



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

|                                 |   |                                                                                         |   |   |
|---------------------------------|---|-----------------------------------------------------------------------------------------|---|---|
| Üretkenlik karşıtı iş davranışı | 2 | Sağlık çalışanları (1)<br>Turizm sektörü çalışanları (1)                                | 2 | - |
| Sanal kaytarma                  | 3 | İnternete bağlı bilgisayar ile çalışanlar (1)<br>Akademik personel (1)                  | 3 | - |
| Örgütsel sessizlik              | 5 | Kamu sektörü çalışanları(1)<br>Bilişim sektörü çalışanları (2)<br>Çeşitli sektörler (1) | 3 | 2 |
| İntikam davranışı               | 2 | Akademik personel                                                                       | 1 | 1 |
| Sinizm                          | 4 | Sağlık çalışanları (1)<br>Turizm sektörü çalışanları (1)<br>Akademik personel (2)       | 4 | - |
| Whistleblowing                  | 1 | Sağlık çalışanları (1)                                                                  | 1 | - |
| Dedikodu ve söylenti            | 1 | Akademik personel (1)                                                                   | 1 |   |

Tablo 2’de II. Örgütsel Davranış Kongresi’nde sunulan ve davranışın karanlık yüzü kapsamında incelenen 22 adet bildiri yer almaktadır. En çok çalışılan örgütsel davranış konusu “sinizm”, en çok incelenen örneklem ise akademik personel olarak görülmektedir. Yapılan araştırmalarda verileri toplamada nicel yöntem en fazla kullanılan yöntemdir.

**Tablo 3: III. Örgütsel Davranış Kongresi’nde Sunulan Bildiriler (2015)**

| Anahtar Kavram                  | Bildiri Sayısı | Örneklem                                                                                                                                   | Veri Toplama Yöntemi |       |
|---------------------------------|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-------|
|                                 |                |                                                                                                                                            | Nicel                | Nitel |
| Mobbing                         | 2              | Sağlık çalışanları (2)                                                                                                                     | 1                    | 1     |
| Üretkenlik karşıtı iş davranışı | 2              | Akademik personel (1)<br>Bilişim sektörü çalışanları (1)                                                                                   | 2                    | -     |
| Sanal kaytarma                  | 3              | İdari personel (1)                                                                                                                         | 1                    | -     |
| Örgütsel sessizlik              | 10             | Sağlık çalışanları (3)<br>Akademik personel (2)<br>Özel sektör çalışanları (2)<br>Özel ve kamu sektörü çalışanları (2)<br>Eğitim kurumu(1) | 9                    | 1     |



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

|                |   |                                                                         |   |   |
|----------------|---|-------------------------------------------------------------------------|---|---|
| Sinizm         | 3 | Akademik personel (1)<br>Özel sektör çalışanları (1)<br>Öğretmenler (1) | 3 | - |
| Whistleblowing | 2 | Sağlık çalışanları (1)<br>Kamu sektörü çalışanları (1)                  | 2 | - |
| Kariyerizm     | 1 | Kamu sektörü çalışanları (1)                                            | 1 | - |

III. Örgütsel Davranış Kongresinde yer alan bildiriler tablo 3’te gösterilmektedir. Tabloya göre, 23 adet bildiri içinde “örgütsel sessizlik” en fazla çalışılan konu olurken “kariyerizm” en az çalışılan konu olarak görülmektedir. Yapılan incelemeler çoğunlukla sağlık çalışanları üzerine yoğunlaşmaktadır. Nicel veri toplama yöntemi en çok tercih edilen yöntemdir.

**Tablo 4: IV. Örgütsel Davranış Kongresi’nde Sunulan Bildiriler (2016)**

| Anahtar Kavram                  | Bildiri Sayısı | Örneklem                                                                                                      | Veri Toplama Yöntemi |       |
|---------------------------------|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-------|
|                                 |                |                                                                                                               | Nicel                | Nitel |
| Mobbing                         | 2              | Sağlık çalışanları (1)<br>Mağdurlarla görüşme (1)                                                             | 1                    | 1     |
| Örgütsel sapma davranışı        | 1              | Alan araştırması                                                                                              |                      | 1     |
| Üretkenlik karşıtı iş davranışı | 2              | Özel sektör çalışanları (2)                                                                                   | 2                    |       |
| Örgütsel sessizlik              | 6              | Kamu sektörü çalışanları (1)<br>Sağlık çalışanları (1)<br>Özel sektör çalışanları (3)<br>Alan araştırması (1) | 5                    | 1     |
| İntikam davranışı               | 1              | Akademik personel                                                                                             | 1                    | -     |
| Sinizm                          | 3              | Banka çalışanları (1)<br>Özel sektör çalışanları(2)                                                           | 3                    | -     |
| Örgütsel Dışlanma               | 1              | Özel sektör çalışanları(1)                                                                                    | 1                    | -     |

Tablo IV.’te yer alan IV. Örgütsel davranış kongresinde sunulan bildiriler içinde bir önceki kongrede olduğu gibi “örgütsel sessizlik” en çok incelenen kavram olurken



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

“sapma ve intikam davranışı” ile “örgütsel dışlanma” en az tercih edilen konular olmaktadır. İlgili anahtar kelimeler genellikle özel sektör çalışanları üzerinde ve nicel yöntemler ile araştırılmıştır.

**Tablo 5: V. Örgütsel Davranış Kongresi’nde Sunulan Bildiriler (2017)**

| Anahtar Kavram                  | Bildiri Sayısı | Örneklem                                                                                                              | Veri Toplama Yöntemi |       |
|---------------------------------|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-------|
|                                 |                |                                                                                                                       | Nicel                | Nitel |
| Üretkenlik karşıtı iş davranışı | 1              | Özel sektör çalışanları (1)                                                                                           | 1                    | -     |
| İntikam davranışı               | 1              | Özel sektör çalışanları (1)                                                                                           | 1                    | -     |
| Sinizm                          | 5              | Akademik personel (1)<br>Özel sektör çalışanları (1)<br>Sağlık çalışanları (1)<br>Kamu ve özel sektör çalışanları (2) | 5                    | -     |
| Whistleblowing                  | 1              |                                                                                                                       |                      | 1     |
| İşyeri zorbalığı                | 1              | Sağlık çalışanları (1)                                                                                                | 1                    | -     |

V. Örgütsel Davranış Kongresi kapsamında “sinizm” en çok araştırılan kavram olduğu dikkat çekmektedir. Uygulama alanı olarak özel sektör çalışanları, veri toplama yöntemi olarak nicel yöntemler kullanılmıştır.

**Tablo 6: 2013-2017 Yılları Arası Örgütsel Davranış Kongresi’nde Sunulan Davranışın Karanlık Yüzü Bildirileri Sayısı**

| Anahtar Değişken                | Bildiri Sayısı |
|---------------------------------|----------------|
| Mobbing                         | 9              |
| Örgütsel sapma davranışı        | 3              |
| Dışlanma                        | 2              |
| İşyeri nezaketsizliği           | 2              |
| Üretkenlik karşıtı iş davranışı | 9              |
| Sanal kaytarma                  | 6              |





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

|                      |           |
|----------------------|-----------|
| Örgütsel sessizlik   | 21        |
| İntikam davranışı    | 4         |
| Sinizm               | 15        |
| Whistleblowing       | 4         |
| Dedikodu ve söylenti | 1         |
| Kariyerizm           | 1         |
| İşyeri zorbalığı     | 1         |
| <b>Toplam</b>        | <b>78</b> |

2013-2017 yılları arasında gerçekleştirilen Örgütsel Davranış Kongrelerinde örgütsel davranışın karanlık yüzü kapsamında değerlendirilen konuları inceleyen toplam 78 adet bildiri sunulmuştur. %27’lik oranla “örgütsel sessizlik”, %19’luk oranla “sinizm”, %12’lik oranlarla “mobbing” ile “üretkenlik karşıtı iş davranışları” en çok çalışılan kavramlar olup %1’lik oranla dedikodu ve söylenti, kariyerizm ve işyeri zorbalığı beş yıl boyunca en az çalışılan kavramlar olarak yerini almaktadır.

Tablo 7’de yıllar itibariyle kongrelerde sunulan toplam bildiriler içinde davranışın karanlık yüzü bildirilerinin yeri gösterilmektedir.

**Tablo7: 2013-2017 Yılları Arası Örgütsel Davranış Kongresi’nde Sunulan Toplam Bildiriler İçinde Davranışın Karanlık Yüzünün Yeri**

|                                 | Toplam Bildiri Sayısı N | Davranışın Karanlık Yüzü Bildirileri Sayısı n | f ( % ) |
|---------------------------------|-------------------------|-----------------------------------------------|---------|
| I. Örgütsel Davranış Kongresi   | 80                      | 8                                             | %10     |
| II. Örgütsel Davranış Kongresi  | 109                     | 22                                            | %20     |
| III. Örgütsel Davranış Kongresi | 110                     | 23                                            | %21     |
| IV. Örgütsel Davranış Kongresi  | 97                      | 16                                            | %16     |
| V. Örgütsel Davranış Kongresi   | 97                      | 9                                             | %9      |



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Örgütsel Davranış Kongreleri içinde davranışın karanlık yüzü kapsamında değerlendirilen kavramların araştırılma oranın oldukça düşük olduğu tablo 7’de görülmektedir. İlgili alanda en fazla bildiri %20 ile %21’lik oranlar ile II. ve III. Örgütsel Davranış Kongrelerinde sunulmuş olup ileriki tarihlerde davranışın karanlık yüzünü inceleme oranlarının azaldığı söylenebilir.

## 5. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu çalışmada 2013-2017 yılları arasında düzenlenmiş olan Örgütsel Davranış Kongrelerinde sunulan bildiriler, davranışın karanlık yüzü kapsamında değerlendirilen anahtar kavramlar temel alınarak değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda 78 adet bildiri olduğu tespit edilmiş olup elde edilen genel sonuçlar şu şekildedir:

- Kongrelerde sunulan toplam bildirilerin %15’i davranışın karanlık yüzü kapsamına giren kavramları incelemektedir.
- Davranışın karanlık yüzü kapsamına giren kavramları inceleyen en fazla bildiri sayısı %20 ile %21’lik oranlar ile II. ve III. Örgütsel Davranış Kongrelerinde yer almaktadır.
- Kongrelerde sırasıyla en fazla çalışılan kavramlar; I. Kongrede “mobbing”, II. ve V. Kongrede “sinizm” III. ve IV. Kongrede “örgütsel sessizlik” olarak belirlenmiştir.
- %27’lik oranla “örgütsel sessizlik”, ve %19’luk oranla “sinizm” bütün kongrelerde en çok çalışılan kavram olurken %1’lik oranla en az çalışılan kavramların dedikodu ve söylenti, kariyerizm ve işyeri zorbalığı olduğu görülmüştür.
- I. Kongrede eğitim ile sağlık sektörünün, II. Kongrede akademik personelin, III. Kongrede sağlık çalışanlarının, IV. ve V. Kongrede özel sektör çalışanlarının en çok incelemeye konu olan örneklemeler olduğu söylenebilir.
- Bildirilerin %86’sının nicel veri toplama yöntemini ve %14 gibi düşük bir oranının nitel veri toplama yöntemini tercih ettiği tespit edilmiştir.

Bu sonuçlar ışığında, davranışın karanlık yüzü kapsamında değerlendirilen kavramlar konusunda yapılan araştırmaların yetersiz kaldığını söylemek mümkündür. Bütün kongrelerde sunulan bildiri sayısı 493 iken davranışın karanlık yüzünü inceleyen toplam



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

bildiri sayısı 78 bildiri ile sınırlı kalmaktadır. Ayrıca davranışın karanlık yüzüne giren konuların tümünün eşit bir şekilde incelenmediği bazı kavramların diğerlerine kıyasla daha öne çıktığı söylenebilir. Çalışmaların bazı sektörlerde yoğunlaştığı bazı sektörlerdeki araştırmaların eksik kaldığı belirtilebilir. Binboğa, Eğin ve Gülova (2018), ULAKBİM Akademik Arşivi Veri Tabanı'nda 2010-2017 yılları arasında davranışın karanlık yüzü kapsamında değerlendirilen kavramları içeren makaleleri araştırdığı çalışmada, sırasıyla mobbing, sinik davranışlar ve örgütsel sessizlik ile ilgili en çok çalışma yapıldığını ve en çok veri toplama yöntemi olarak nicel yöntemlerin tercih edildiğini belirlemiştir. Dolayısıyla çalışmadan elde edilen sonuçlar ile Binboğa, Eğin ve Gülova (2018)'in elde ettiği sonuçlar benzerlik göstermektedir.

İlgili yazında davranışın karanlık yüzü kapsamına giren davranışları inceleyen çalışmaların sayısına kıyasla şemsiye kavram olan davranışın karanlık yüzünü inceleyen çalışmaların kısıtlı olduğu görülmektedir. Bu nedenle bu çalışma ile ilgili yazındaki boşluklar görülebilecek ve daha sonra yapılacak çalışmalara ışık tutulabilecektir. Ayrıca örgütsel davranış kapsamına giren diğer konuların da karanlık yönlerinin araştırılmaya başlandığı ilgili yazın taramasında görülmüştür. Liderliğin karanlık yüzü, iş-aile çatışmasının karanlık yüzü, kişiliğin karanlık yüzü, örgütsel vatandaşlığın karanlık yüzü gibi kavramlar incelenen konular arasında yer almaktadır. Her davranışın bir aydınlık yanı olduğu kadar karanlık bir tarafının da olduğu unutulmaması gereken bir gerçektir.

Her bilimsel çalışmanın olduğu gibi bu çalışmanın da kısıtları bulunmaktadır. Öncelikle sadece Örgütsel Davranış Kongrelerinde sunulan bildiriler araştırılmıştır. Yazındaki boşlukları fark edebilmek adına ileride yapılacak çalışmalarda diğer kongrelerin veya veri tabanlarının incelenmesi önerilebilir.

### Kaynakça

- Binboğa, G., Eğin, E. & Gülova, A. (2018). Örgütsel davranışın karanlık yüzü ve Türkçe literatürün İncelenmesine yönelik bir araştırma. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 382-399.
- Griffin, R. W. & O'Leary-Kelly, A. M. (2004). *The dark side of organizational behavior*. San Francisco: John Willey & Sons.



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

Linstead, S., Marechel, G. & Griffin, R. W. (2014). Theorising and researching the dark Side of organizations. *Organizations Studies*, 35(2), 165-188.

I.Örgütsel Davranış Kongresi Bildiri Kitabı, 15-16 Kasım 2013, Sakarya Üniversitesi

II.Örgütsel Davranış Kongresi Bildiri Kitabı, 7-8 Kasım 2014, Melikşah Üniversitesi

III.Örgütsel Davranış Kongresi Bildiri Kitabı, 6-7 Kasım 2015, Gaziosmanpaşa Üniversitesi

IV.Örgütsel Davranış Kongresi Bildiri Kitabı, 4-5 Kasım 2016, Çukurova Üniversitesi

V.Örgütsel Davranış Kongresi Bildiri Kitabı, 3-4 Kasım 2017, Marmara Üniversitesi



## **YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA ÖĞRETİM ELEMANLARININ SAHİP OLDUĞU DUYGUSAL ZEKÂNIN, ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DAVRANIŞI İLE ETKİLEŞİMİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA: ANADOLU ÜNİVERSİTESİ VE ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ<sup>13</sup>**

**Arş. Gör. Dr. Tanju ÇOLAKOĞLU**

### **Özet**

Çalışanlar sahip olduğu ve organizasyonlara katkı sağlayabilecek bilgi, fikir ve düşünceleri paylaşmak yerine sessiz kalmayı tercih edebilmektedir. Sessizliğin yarattığı kayıplar ise artan bir biçimde açığa çıkmaktadır. Bu sebeple sessizlik sorunsalını çözebilecek farklı çözüm önerileri araştırmalara konu olmaktadır. Öte yandan çalışma yaşamında duygusal becerilerin ve sergilenen duyguların etkilerinin önemi de gün geçtikçe daha fazla anlaşılmaktadır. Bu çalışmanın amacı Anadolu Üniversitesi ve Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi öğretim elemanlarının sergilediği duygusal zekâ, ve sessizlik davranışlarının etkileşimini incelemektir.

Çalışma neticesinde bu değişkenler ve alt boyutları arasında farklı düzeylerde pozitif ve negatif ilişkilerin bulunduğu ortaya konulmuştur. Duygusal zekâ, örgütsel sessizliğin alt boyutları olan kabullenici ve savunmacı sessizliği azaltmaktadır. Son olarak duygusal zekâ, örgütsel sessizliğin alt boyutu olan korumacı sessizliği arttırmaktadır.

**Anahtar Sözcükler:** Zekâ, Duygusal Zekâ, Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Ses

<sup>13</sup> Bu çalışma Prof. Dr. Enver ÖZKALP danışmanlığında yürütülen Tanju ÇOLAKOĞLU tarafından yazılan “Yükseköğretim Kurumlarında Öğretim Elemanlarının Sahip Olduğu Duygusal Zekânın, Örgütsel Sessizlik Ve Duygusal Emek Davranışları İle Etkileşimi Üzerine Bir Çalışma: Anadolu Üniversitesi Ve Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Örneği” başlıklı doktora tezinden üretilmiştir.

## **1. Giriş**

Günümüzde örgütsel sessizlik örgütler tarafından istenmeyen bir durum, çözülmesi için çözümler aranan bir sorun olarak kabul edilmektedir. Öte yandan sessizlik davranışının algılanabilmesi dahi bazı iletişim yeteneklerini gerekli kılmaktadır. Teşhis aşamasında empati (duygudaşlık) ve iletişim rol oynarken, sessizlik davranışının aşılmasında ise etkileme yetenekleri fayda sağlayabilecektir. Birden çok yeteneğin veya yetenek gruplarının gerekliliği doğal yeteneklerin yanı sıra bazı alanlarda eğitim ve gelişimi gerekli kılabilir. Bu üç yetenek (empati, iletişim, etkileme) duygusal zekâ kavramının sosyal boyutlarına ait yetenekler arasında yer almaktadır.

Duygusal zekâ geliştirilebilir olması yönü ile endüstriyel psikoloji alanında hatırı sayılır bir potansiyel sunmaktadır. Bireylerin kendisine ve başkalarına ait duyguları gözlemleyerek çözümü, birbirinden ayırt etme ve bu bilgiyi kullanarak birilerinin düşünce ve eylemleri yönlendirme etkisine sahip olan duygusal zekâ sessizlik üzerinde de doğrudan veya dolaylı bir etkiye sahip olma potansiyelini barındırmaktadır.

Bu çalışma kişilerin sahip oldukları duygusal zekâ unsuru ve örgütsel sessizlik (veya örgütsel ses) davranışının ortaya çıkmasında belirleyici olabileceği temel hipotezini konu almaktadır. Çalışmada örgütsel sessizlik bağımlı değişken, duygusal zekâ ve ise bağımsız değişken olarak ele alınmıştır.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **2.1. Duygusal Zeka Kavramı**

Duygu, karmaşık, çok bileşenli ve eyleme hazırlayan bir durumdur. Belirli bir biçimde düşünme ve davranmaya iter (Smith vd. 2012, s.390). Duygu bireyi harekete geçiren ruhtur. Özkalp ve Cengiz (2003) çalışmalarında sanılanın aksine bireylerin davranış ve tepkilerinin akıl yolu ile kontrol etmek yerine duyguların etkisi altında kaldığını öne sürmektedir (Akın 2004, s.8). Bir diğer tanıma göre duygu “hislerde ve zihinsel tutumda fizyolojik değişiklikler ve açıklayıcı davranışlar ile ortaya çıkan bir hareket” olarak tanımlamak mümkündür (Barutçugil 2002, s.73).

Zekâ ise, canlı varlıkların çevreye adaptasyon sağlayabilme, öğrenme, yeni bir şeyleri kullanma veya bulmasında (icat etme, alet edevat geliştirme vb.) etkili özelliklerin tümüdür. Diğer bir bakış açısıyla ise zekâ öğrenebilme kabiliyetidir (Güney 2000, s.225-227). Benzer



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

biçimde Köroğlu zekâyı “yeni ve şaşırtıcı durumlarda çevreyle uyum sağlayabilme, soyutlama ve problem çözme gücü” olarak tanımlamaktadır (Köroğlu 2006, s.15).

Zekâ kavramının gelişimi ile birlikte zekânın farklı alt bileşenlerinin olduğu ortaya çıkmıştır. Modern anlamda duygusal zekâ kavramının temeli Thorndike’in 1920 yılında tanımlamış olduğu sosyal zekâ kavramına dayandırılmaktadır. Thorndike sosyal zekâyı bireyleri anlama ve yönetme yeteneği olarak tanımlamış ve bu alanda ilk adımları atmıştır (Doğan ve Demiral 2007: 211-212).

Duygusal zekâ, kendi duygularımızı (stres, olumlu imaj sağlama vb.) ve başkalarının duygularını (gösterdikleri duygusal tepkiler yolu ile çevredekilerin istek ve ihtiyaçlarını, güçlü ve zayıf yanlarını görme) tanıma, anlama ve bunları kullanabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Baltaş, 2006, s.7). Bir diğer tanıma göre duygusal zekâ bireyin kendisine ve diğerlerine ait duyguları bu duygular arasında ayırım yapabilmeyi sağlayacak şekilde denetlemesi ve birilerinin düşünce ve hareketlerini yönlendirmek için bu bilgileri kullanmasıdır (Zeidner vd. 2004, s.373).

### 2.2. Örgütsel Sessizlik Kavramı

Ses kavramının sözlük anlamına bakıldığında ilk tanım “Kulağın duyabildiği titreşim, seda, ün” şeklinde İngilizce karşılığı “sound” olarak tanımlanabilecek kaynağı insan, diğer canlılar, nesneler ve doğa unsurlarının olabildiği genel bir tanım olarak karşımıza çıkmaktadır. “Akciğerlerden gelen havanın ses yolunda oluşturduğu titreşim” şeklindeki İngilizce karşılığı “voice” olan ikinci tanım canlı varlıklara özgü bir tanım olması yönü ile daha sınırlandırılmış bir tanım olmakla birlikte daha özgül bir tanım için diğer tanımlara bakıldığında mecazi anlamlar göze çarpmaktadır. Mecazi anlamda ses “Duygu ve düşünce” ve “Herhangi bir davranış, tutum karşısında uyanan ruhsal tepki” gibi anlamlara sahiptir (www.tdk.gov.tr). Bu tanımlardan yola çıkarak ses bireyin çevresindekilere tepkilerini, duygu ve düşüncelerini iletmek için kullandığı bir araçtır.

Sessizlik ise TDK Türkçe sözlüğüne göre gürültü veya sesin olmaması, sükût hali olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr; Kahveci ve Demirtaş 2013). Öte yandan her iletişimsizlik durumu sessizlik olarak kabul edilmemektedir. Konuşmaya değer olmayan ya da söyleyecek bir şeyi olmayan iletişimsizlik bireysel sessizlik kapsamında değerlendirilmemektedir (Durak 2014, s.90). Benzer biçimde kulak yolu ile işitilen tüm seslerin iletişim olarak değerlendirilemeyeceği de açıktır.





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Örgütlerde sessizlik çeşitli biçimlerde ortaya çıkabilmektedir. Organizasyon açısından önemli bir durum karşısında gerekli tepkiyi göstermeme, çok az ya da hiçbir şey söylememe gibi davranışlar bunlara örnek olarak verilebilir (Şimşek ve Aktaş 2014, s.122). Örgütler içerisinde insanlar sıklıkla konuşma ya da suskun kalma - fikirlerini, düşüncelerini ve kaygılarını paylaşma veya kendine saklama konularında karar vermek zorunda kalmaktadır. Pek çok durumda insanlar sessizliğe olan tepkileri güvenli bulmaları sebebi ile konuşmaları halinde diğerleri için değerli olabilecek bilgileri ve ifade etmek istedikleri fikirleri kendilerinde tutarlar (Morrison ve Milliken 2003, s.1353). Bu bireylerin geliştirdiği proaktif bir savunma mekanizmasıdır.

### 3. Araştırmanın Yöntemi

Öğretim Elemanlarının Sahip Olduğu Duygusal Zekânın, Örgütsel Sessizlik ile etkileşiminin değerlendirilmesine yönelik bu çalışmada nicel bir araştırma yöntemi olan anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma örneklemi Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi ve Anadolu Üniversitesi, öğretim elemanları olarak kabul edilmiştir.

Örgütsel sessizlik için VanDyne L., Ang S. ve Botero I. C. (2003) tarafından geliştirilerek Eroğlu vd tarafından kullanılan, 3 farklı sessizlik türünü kapsayan 15 sorudan oluşan “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” (Eroğlu vd. 2011) kullanılmıştır. Duygusal zekâ için ise ilk olarak 1997 yılında Reuven Bar-on tarafından geliştirilen duygusal zekâyı 5 boyutta ele alan “Bar-On Duygusal Skor Envanteri”nin Füsün Tekin Acar’ın doktora çalışması kapsamında Türkçeye uyarlanmış halinden faydalanılmıştır (Acar, 2001).

**Temel Hipotez :** Kişilerin sahip oldukları duygusal zekâ yeteneğinin örgütsel sessizlik davranışı üzerinde etkisi bulunmaktadır.

Alt hipotez 1 (H1): Duygusal zekânın korumacı sessizlik üzerinde negatif yönlü etkisi vardır.

Alt hipotez 2 (H2): Duygusal zekânın korunmacı (savunmacı) Sessizlik üzerinde negatif yönlü etkisi vardır.

Alt hipotez 3 (H3): Duygusal zekânın kabullenici sessizlik üzerinde negatif yönlü etkisi vardır.

### 4. Bulgular

Ölçeklerin güvenilirlik değerleri

*Örgütsel Sessizlik Güvenilirlik İstatistiği*



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Ölçeğin Cronbach's Alpha değeri ,78 dir. Bu sonuca göre örgütsel sessizlik ölçeğinin güvenilirlik oranı yaklaşık olarak ,78 dir. Bu oran sosyal bilimlerde güvenilirlik alt limiti olarak kabul gören oranın üzerinde olduğu için örgütsel sessizlik ölçeği güvenilir kabul edilmiştir.

### *Duygusal Zekâ Güvenilirlik İstatistiği*

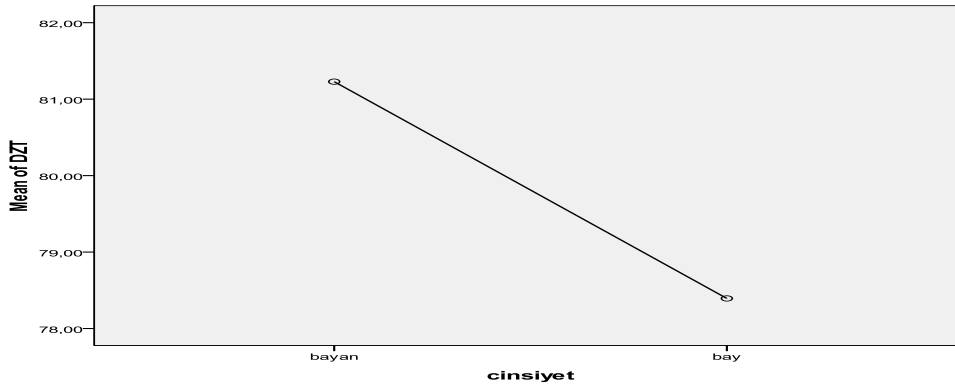
Analiz sonuçlarına göre 18 ifadeden oluşan duygusal zekâ ölçeğinin güvenilirlik oranı yaklaşık olarak ,89 dur. Buna göre duygusal zekâ ölçeği güvenilir kabul edilebilir.

**Tablo 1.** Cinsiyet değişkeni için Bağımsız Örneklem T testi

| Değişken   | Sig. (2-tailed) |
|------------|-----------------|
| KaOS       | ,153            |
| SaOS       | ,544            |
| KoOS       | ,350            |
| OST        | ,601            |
| <b>DZT</b> | <b>,016</b>     |

Tablodaki sigma değeri gruplar arasında farklılık olup olmadığını göstermektedir. Tabloda duygusal zekâ dışındaki tüm p değerleri (sig) 0.05 ten büyüktür, bu gruplar arasında farklılık olmadığını göstermektedir. Bu sonuçlara göre alan yazınındaki çalışmaların sonuçlarına benzer biçimde örgütsel sessizlik bağlamında cinsiyetlere göre büyük bir farklılık ortaya çıkmamaktadır. Bu sonuçlara göre çalışmanın gerçekleştirildiği örnekleme duygusal zekâ bağlamında cinsiyete göre istatistikî anlamda farklılık bulunmuştur. Bu farklılığı gösteren şema aşağıda verilmiştir.

### **Çizelge 1. Cinsiyete Göre Duygusal Zekâ Ortalamaları**



Çizelge 1.'e göre araştırmanın gerçekleştirildiği örnekleme kadınların duygusal zekâ ortalamalarının erkeklerden yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Literatürde duygusal zekânın alt boyutlarında cinsiyete göre farklılık bulunmakla birlikte toplam duygusal zekâ puanları arasında genel anlamda büyük farklılık bulunmadığına dair sonuçlar yaygındır. Çalışmanın örnekleminde sessizlik değişkeni için cinsiyete bağlı olarak istatistiki olarak anlamlı farklılaşma oluşmamıştır. Toplum genelinde görülmeyen ancak öğretim elemanlarında tespit edilen, duygusal zekâ değişkeni için bu tür bir farklılığın oluşmasının sebebi mesleki etkenler ile açıklanabilir.

**Tablo 2.** Çalışma Süresine (Kıdeme) Göre Karşılaştırma (Varyansların Homojenlik Testi)

| Değişken   | Sig. (2-tailed) |
|------------|-----------------|
| KaOS       | ,009            |
| SaOS       | ,548            |
| KoOS       | ,161            |
| <u>OST</u> | ,237            |
| <u>DZT</u> | ,558            |

Tabloya göre kabullenici sessizlik dışında p değeri (sig) 0.05 ten yüksek olan tüm değişkenler için varyans değerleri homojendir. Bu durum varyans analizinden elde edilen sonuçların ilk aşama için sağlıklı olduğunu göstermektedir.

**Tablo 3.** ANOVA Varyans Analizi Tablosu (Kıdem)

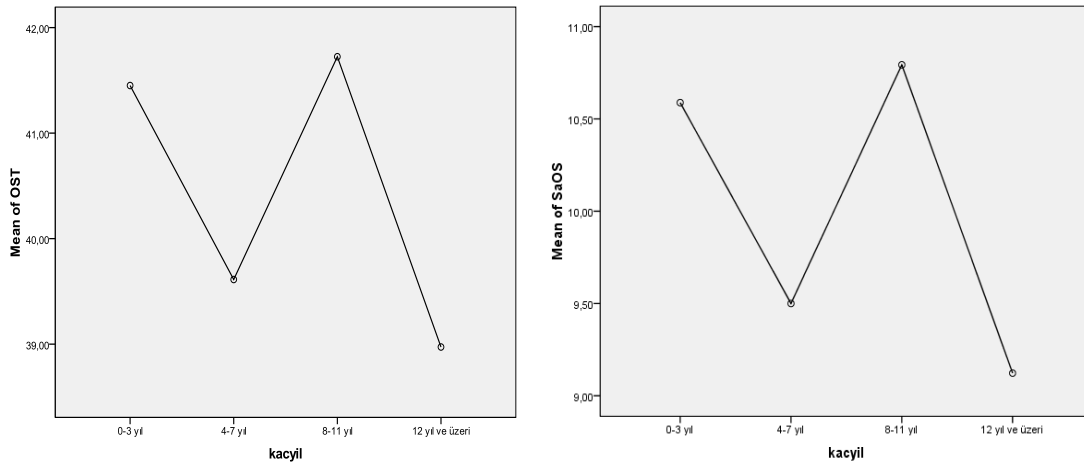
| Değişken   | Sig. (2-tailed) |
|------------|-----------------|
| SaOS       | ,015            |
| KoOS       | ,787            |
| <u>OST</u> | ,036            |
| <u>DZT</u> | ,758            |

Temel değişkenler ele alındığında tabloda duygusal emek ve duygusal zekâyâ ait p değerleri (sig) 0.05 ten büyüktür, bu gruplar arasında farklılık olmadığını göstermektedir. Örgütsel sessizlik boyutuna ait sigma değeri ise 0,05 den küçük olduğu için gruplar arasında farklılık

mevcuttur. Yani farklı çalışma sürelerine sahip çalışan grupları arasında örgütsel sessizlik ortalamaları arasında farklılık bulunmaktadır.

Alt boyutlara inildiğinde ise örgütsel sessizlik anlamında kıdeme göre farklılaşmanın büyük oranda savunmacı sessizlik boyutundaki farklılaşmadan kaynaklandığı görülmektedir.

**Çizelge 2. Örgütsel Sessizlik ve Savunmacı Örgütsel Sessizliğin Çalışma Süresine (Kıdem) Göre Değişimi**



Şekilde çalışma süresine göre inişli çıkışlı ortalama değerleri görülmektedir. Yukarıda belirtildiği gibi derinlemesine davranış dışında yaşın belirleyici olmaması çalışma süresinin etkisinin ortaya konulmasında bir avantaj olarak kabul edilebilir. Kıdemi 8 yıl ve 11 yıl arasında bulunan akademik personelin örneklem içerisindeki payı %8,1 dir. Buna karşın kıdemi 4-7 yıl olanlar %22,3 kıdemi 0-3 yıl olanlar %28,5 ve kıdemi 12 yıl ve üzeri olanlar ise % 41,1 paya sahiptir. Tümevarımsal bir yaklaşımla grafiğin genel eğilimi yorumlandığında çalışma süresi arttıkça örgütsel sessizlik davranışı eğilimi azalır şeklinde bir genelleme yapmak mümkündür. Kıdem düzeyi için aralık sayısı üçün üzerinde olduğu için sağlıklı biçimde Tukey testi yapmak mümkündür. Tukey testi sonucuna göre farklı kıdem düzeylerine göre sergilenen örgütsel sessizlik düzeyi istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Eğitim düzeyi, cinsiyet yaş vd kriterlerin sessizlik üzerinde anlamlı bir fark yaratmaması kıdem unsurunu örgütsel sessizliğin temel belirleyicisi konumuna getirmiştir.

**Tablo 4. Örgütsel Sessizliğin Çalışma Süresine (Kıdem) Göre Değişimi (Tukey Testi)**

| Bağımlı değişken | (I) kacyıl | (J) kacyıl | Ortalama Farkı (I-J) | Anlamlılık Düzeyi |
|------------------|------------|------------|----------------------|-------------------|
|------------------|------------|------------|----------------------|-------------------|

|     |           |                 |                        |                  |             |
|-----|-----------|-----------------|------------------------|------------------|-------------|
| OST | Tukey HSD | 0-3 yıl         | 4-7 yıl                | 1,83848          | ,341        |
|     |           |                 | 8-11 yıl               | -,27316          | ,998        |
|     |           |                 | <b>12 yıl ve üzeri</b> | <b>2,47819*</b>  | <b>,046</b> |
|     |           | 4-7 yıl         | 0-3 yıl                | -1,83848         | ,341        |
|     |           |                 | 8-11 yıl               | -2,11164         | ,549        |
|     |           |                 | 12 yıl ve üzeri        | ,63971           | ,924        |
|     |           | 8-11 yıl        | 0-3 yıl                | ,27316           | ,998        |
|     |           |                 | 4-7 yıl                | 2,11164          | ,549        |
|     |           |                 | 12 yıl ve üzeri        | 2,75135          | ,257        |
|     |           | 12 yıl ve üzeri | <b>0-3 yıl</b>         | <b>-2,47819*</b> | <b>,046</b> |
|     |           |                 | 4-7 yıl                | -,63971          | ,924        |
|     |           |                 | 8-11 yıl               | -2,75135         | ,257        |

Tabloda ortalama farkın anlamlı olduğu gruplar yıldız ile gösterilmiştir. Anlamlılık düzeyi (sig.) 0.05 ten düşük olan tek grup kıdemi 0 ile 3 yıl arası ve 12 yıl üzeri olan gruptur. Bu gruplar arasında örgütsel sessizlik davranışı anlamında farklılık bulunmaktadır. Diğer gruplar arasındaki fark istatistiki anlamda anlamlı değildir. Bu sonuca göre öğretim elemanlarının göstermiş olduğu sessizlik düzeyi kariyerin ilk yıllarında üst seviyelerde iken kıdemi 12 yıl ve üzerinde olan öğretim elemanlarının gösterdiği sessizlik düzeyi belirgin bir şekilde azalmaktadır. Örgütsel sessizlik düzeyi öğretim elemanlarının kariyerlerinin ilk 11 yılında inişli çıkışlı bir grafik sergilemektedir Bunun sebebi koşullara bağlı olarak sessizlik davranışının durumsallık göstermesi olabilir. Çizelgedeki duruma göre öğretim elemanları kuruma ilk girdikleri yıllarda temkinli davranarak sessizlik göstermektedir. İlerleyen ilk yıllarda düşen sessizlik eğilimi öğretim üyeliğine bağlı Yrd. Doç. Dr. veya Doç. Dr. gibi kadroların hak edişine rastlayan yıllarda tekrar yükselerek en üst seviyeye ulaşmaktadır. Bunu takip eden yıllarda ise sergilenen sessizlik en düşük seviyesine düşmektedir.

**Tablo 5.** Savunmacı Örgütsel Sessizliğin Çalışma Süresine (Kıdem) Göre Değişimi (Tukey Testi)

|                 |                 |                  |             |
|-----------------|-----------------|------------------|-------------|
| 4-7 yıl         | 0-3 yıl         | -1,08824         | ,256        |
|                 | 8-11 yıl        | -1,29310         | ,434        |
|                 | 12 yıl ve üzeri | ,37755           | ,902        |
| 8-11 yıl        | 0-3 yıl         | ,20487           | ,995        |
|                 | 4-7 yıl         | 1,29310          | ,434        |
|                 | 12 yıl ve üzeri | 1,67065          | ,162        |
| 12 yıl ve üzeri | 0-3 yıl         | <b>-1,46579*</b> | <b>,022</b> |
|                 | 4-7 yıl         | -,37755          | ,902        |
|                 | 8-11 yıl        | -1,67065         | ,162        |

Çizelge 4.3te kıdeme göre toplam örgütsel sessizlik ve savunmacı örgütsel sessizlik sergileme eğilimi grafiklerinin benzerliğini destekler biçimde Tukey testi sonuçlarında da savunmacı örgütsel sessizlik davranışının istatistiki olarak anlamlı düzeyde farklı olduğu yaş aralıklarının aynı gruplar olduğu bulunmuştur. Savunmacı örgütsel sessizlik boyutu için Tukey testi anlamlılık düzeyi (sig.) 0.05 ten düşük olan tek grup kıdemi 0 ile 3 yıl arası ve 12 yıl üzeri olan gruptur. Bu gruplar arasında örgütsel sessizlik davranışı anlamında farklılık bulunmaktadır. Bu sonuçlar ışığında örgütsel sessizlik için yapılan yorumların tümünün savunmacı sessizlik içinde geçerli olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 6. Modelde Kullanılan Değişkenlerin Korelasyon Analizi

|            |                     | KaOS    | SaOS    | KoOS   | DZT |
|------------|---------------------|---------|---------|--------|-----|
| <b>DZT</b> | Pearson Correlation | -,313** | -,435** | ,365** | 1   |
|            | Sig. (2-tailed)     | ,000    | ,000    | ,000   |     |

Tabloda kullanılan kısaltmaların ifade ettikleri anlamlar: KaOS: Kabullenici Örgütsel Sessizlik; SaOS: Savunmacı Örgütsel Sessizlik; KoOS: Korunmacı Örgütsel Sessizlik ve DZT: Toplam Duygusal Zekâ'yı ifade etmektedir.

Tabloda verilen analiz sonuçlarına göre en güçlü korelasyon ilişkisi kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizlik arasındadır. Örgütsel sessizliğin alt boyutları arasında bu tür bir ilişkinin bulunması bu boyutların sessizlik ölçeğinin içindeki tutarlılığını göstermektedir. Bu yönü ile bu boyutlar arasındaki korelasyon ilişkisi doğal bir sonuçtur. Tabloda korunmacı sessizliğin kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizlik ile arasında ters yönlü bir korelasyon bulunduğu görülmektedir. Bunun sebebi kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizliğin bireysel faydaya odaklanırken korunmacı sessizliğin ise toplum yanlısı olması olabilir.

Tabloda sonuçlara göre duygusal zekânın tüm sessizlik türleri ile arasında korelasyon bulunmaktadır. Bu oluşturulacak bir modelde duygusal zekânın tüm sessizlik boyutları ile ilişkilendirilmesinin uygun olabileceğine dair bir öngörüü desteklemektedir.

**Tablo 7. Araştırma Modellemesinde Değişkenlerin Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlıkları**

| Ölçüm |      |      |       |
|-------|------|------|-------|
| KaOS  | <--- | DZT  | -,304 |
| SaOS  | <--- | KaOS | ,509  |
| SaOS  | <--- | DZT  | -,276 |
| KoOS  | <--- | DZT  | ,373  |

Standartlaştırılmış Regresyon Ağırlıkları tablosunda değişkenler ve alt boyutlar arasındaki ilişkinin regresyon analizine tabi tutulması sonucu elde edilen verilerin standartlaştırılmış hali sunulmuştur.

***Duygusal zekâ'nın örgütsel sessizlik boyutları ile ilişkileri***

Bu çalışmada duygusal zekâ tüm örgütsel sessizlik boyutları üzerinde etkiye sahiptir. Duygusal zekâ korumacı örgütsel sessizlik üzerinde pozitif yönlü güçlü bir etkiye sahiptir. Duygusal zekâsı yüksek olan öğretim elemanları diğerkamlik yönü ile diğerlerini koruma adına sessiz kalmayı tercih etmektedir.

Duygusal zekâ savunmacı ve kabullenici örgütsel sessizlik üzerinde ise negatif yönlü bir etkiye sahiptir. Duygusal zekâsı yüksek bireyler diğerlerini korumak için sessiz kalmayı tercih ederken kendini savunmak veya durumu kabullenme biçimde sessizlik göstermeyi tercih etmemektedir. Bu durum duygusal zekâsı yüksek bireylerin sahip oldukları sosyal yetenekler ile sessiz kalma yerine farklı çözümler geliştirme kabiliyetine sahip olduğuna yorulabilir.

Bu sonuçlara göre duygusal zekâ diğerlerini korumak için sessiz kalmayı arttırırken kendini savunma ve durumu kabullenme biçiminde sessizliği azaltmaktadır. Duygusal zekânın yükselmesi ile birlikte sessizlik davranışta sessizlik türüne göre seçici bir etki ortaya çıkmaktadır.

Çalışmada oluşturulan nihai modelde duygusal zekâ ile korumacı sessizlik arasında pozitif yönlü bir etki bulunmuştur. Buna göre H1 (Duygusal zekânın korumacı sessizlik üzerinde negatif yönlü etkisi vardır) hipotezi doğrulanmamıştır. Öğretim elemanları duygusal zekâları yüksek olsa da toplum yanlısı olan korumacı sessizliği sergilemeye devam etmektedir.

Öte yandan duygusal zekâ bu çalışmada savunmacı ve kabullenici sessizliği azaltıcı bir etkiye sahiptir. Buna göre araştırmanın gerçekleştirildiği örneklem olan akademisyenler için H2 (Duygusal zekânın korunmacı (savunmacı) Sessizlik üzerinde negatif yönlü etkisi vardır) ve H3 (Duygusal zekânın kabullenici sessizlik üzerinde negatif yönlü etkisi vardır) hipotezleri doğrulanmıştır.





## 5. Sonuç ve Tartışma

Değerlendirme sonucunda akademisyenlere ait duygusal zekâ ölçeği sonuçlarının örgütsel sessizliğin tüm alt boyutları ile ilişkisi ortaya çıkmıştır. Bu ilişkilerden savunmacı ve kabullenici sessizlik boyutları ile duygusal zekâ arasında olanlar negatif yönlü bir ilişki söz konusudur. Öte yandan duygusal zekâ ile korumacı sessizlik boyutu arsında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bunun anlamı duygusal zekânın savunmacı ve kabullenici sessizlik üzerinde azaltıcı bir etkiye sahip olduğudur. Duygusal zekâ bu tür sessizlik davranışlarını azaltıcı bir etkiye sahiptir. Toplum yanlısı olan diğerlerini korumacı sessizlik ise duygusal zekâ ile artış göstermektedir.

Son olarak örgütsel sessizliğin alt boyutlarından savunmacı ve kabullenici sessizlik arasında pozitif (çalışma sonuçlarına göre en güçlü ilişki) yönlü bir ilişki varken korumacı sessizlik ile diğer sessizlik boyutları arasında etkileşim yoktur. Bir önceki aşamada ortaya çıkan duygusal zekâ ile olan ilişkilerde farklı yönde etkileşime sahip olma durumu bu aşamada da desteklenmiştir. Kabullenici sessizlik gösteren bir akademisyen kolaylıkla savunmacı sessizlikte gösterebilmektedir. Öte yandan anket sonuçlarına göre korumacı sessizlik ile diğer sessizlik boyutları arasında istatistikî açıdan anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

Duygusal zekâ savunmacı ve kabullenici sessizliği azaltmakta, korumacı sessizliği de arttırmaktadır. Duygusal zeka örgütsel sessizliğin azaltılmasının yanı sıra örgütsel ses davranışının arttırılması için çalışmalar için de güçlü bir potansiyel barındırmaktadır.

## Kaynakça

- Acar Tekin, F. (2001). *Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Göreve Yönelik Liderlik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları ile İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması*, Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Akın, M. (2004). *İşletmelerde Duygusal Zekânın Üst Kademe Yöneticiler İle Astları Arasında Çatışmalar Üzerindeki Etkileri (Kayseri'deki Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama)*. Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Baltaş, Z. (2006). *İnsanın Dünyasını Aydınlatan ve İşine Yansıyan Işık Duygusal Zekâ*, 3. Basım, İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Barutçugil, İ. (2002). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2007). Kurumların Başarısında Duygusal Zekânın Rolü ve Önemi. Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 14(1), 209-230.
- Durak, İ. (2014). Örgütsel Sessizliğin Demografik ve Kurumsal Faktörlerle İlişkisi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 28(2), 89-108.
- Eroğlu, A. H., Adıgüzel, O. ve Öztürk U. C. (2011). Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 97-124.
- Güney, S. (2000). Davranış Bilimleri. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&view=bts](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts). (Erişim Tarihi: 23.11.2013)
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013) Öğretmenler İçin Örgütsel Sessizlik Ölçeği Geliştirme Çalışması, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(43), 167-182.
- Koroğlu Semiz, G. (2006). *Sınıf Rehber Öğretmenlerinin Algılarına Göre Psikolojik Danışmanların Duygusal Zekâ Düzeyleri (Kırıkkale İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J., (2003). SpeakingUp, RemainingSilent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1353-1358.
- Özkalp E. ve Cengiz A.A. (2003). İş Yerinde Duygular Yönetimi. 11. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi. s. 943-955.
- Smith, E. E.,Hoeksema, S. N., Fredrickson, B. andLoftus, G. R., (2012). *Atkinson ve Hilgard Psikolojiye Giriş*. (Çeviren: Ö. Öncül ve D. Ferhatoğlu, 2003'ten çeviri). Ankara: Arkadaş Yayınevi.
- Şimşek, E. ve Aktaş, H. (2014). Örgütsel Sessizlik ile Kişilik ve Yaşam Doyumu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 121-136.
- Van Dyne, L., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs, *Journal of Management Studies* 40(6), 1359- 1392.



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

Zeidner, M., Matthews, G. and Roberts, R. D. (2004). Emotional Intelligence in the Workplace: A Critical Review, *Applied Psychology: An International Review*, 53(3), 371–399.



## GENÇ GÖNÜLLÜLERİN ÇALIŞTIKLARI STK'LARDA DEVAMLILIĞINI ETKİLEYEN MOTİVASYON UNSURLARI: NİTEL BİR ARAŞTIRMA

**Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ**

*Yıldız Teknik Üniversitesi, nihaterd@yildiz.edu.tr*

**Hatice Merve BİRCAN**

*Yıldız Teknik Üniversitesi, mervebircan@93gmail.com*

**Züleyha SAYIN**

*Yıldız Teknik Üniversitesi, z.sayinn@gmail.com*

**Ömer Faruk AYDEMİR**

*Uludağ Üniversitesi, omerfaydemir@hotmail.com*

### Özet

Bu araştırmanın amacı, Sivil Toplum Kuruluşlarında (STK'lar) görev alan gençlerin, STK'larda gönüllü olarak çalışmasında kalıcılığı (sürekliliği) sağlayan motivasyon unsurlarının ortaya konulmasıdır. Bu çalışma nitel araştırma olarak tasarlanmıştır. Araştırmaya kariyerlerinin başlangıç aşamasında bulunan 20 genç gönüllü dahil edilmiştir. Bilgi toplama sürecinde önceden hazırlanmış protokole göre, yarı yapılandırılmış formlar kullanılarak görüşmeler yapılmıştır. Veri analizi süreci, temaların belirlenmesi, kategorilerin oluşturulması ve kavramsal boyutlara ulaşma olarak üç aşamalı gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda katılımcıların çalıştıkları STK'da devamlılıklarını sağlayan motivasyon unsurları; STK'nın samimi ve aile benzeri ortamı, grup aidiyeti sağlaması (ekibin parçası hissetme), çalışma esnekliği, kurum ile gönüllü çalışma ilişkisi ile kariyer gelişimine katkı sağlaması bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** *Gönüllü, Gönüllü Motivasyonu, Sivil Toplum Kuruluşları, Nitel Araştırma, Gönüllülük*

### 1. Giriş

Sivil toplum kuruluşları (STK'lar) toplumsal hayatın önemli aktörlerinden olup, toplumsal hayatta var olan sorunlara çözüm bulmak, bu sorunlara sebep olabilecek etkenleri ortadan kaldırmak ve toplumsal yaşamı geliştirmek gibi amaçlar için çalışırlar. İçinde bulundukları toplumsal ve kültürel değerlerin etkisiyle STK'lar farklı roller üstlenmekte ve farklı



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

kavramlarla tanımlanmaktadır. STK'lar gönüllülük temelli çalışan örgütler olup, faaliyetlerini gönüllülerin katkısıyla sürdürmektedir. STK'lar daha fazla gönüllü çekebilmek, gönüllülerin beklentilerini karşılayabilmek, onlarda iş tatmini oluşturmak gibi gerekçelerle gönüllülerin motivasyonunu önemsemekte ve artırmak istemektedir.

Gönüllülerin gönüllü olma sebepleri, var olan enerjilerini ve motivasyonlarını farklı eylemler gerçekleştirmek yerine neden gönüllü eylemlere yönelttikleri akademik alanda merak konusudur. Gönüllülük konusunda üç teorik yaklaşımdan bahsedilebilir. Birincisi, “gönüllü kimdir” (gönüllülüğün belirleyicileri) ve “insanlar niçin gönüllü olur” (güdüler ve yararlar) sorularına yoğunlaşan teoriler; ikincisi, insanların nasıl gönüllü olduklarını anlamaya odaklanan süreç yönelimli veya anlatı teorileri; üçüncüsü, baskın varsayımları sorgulayan ve yeni açılımlar arayan teorilerdir (Hustinx vd., 2010, s. 412).

Ücret ve biçimsel ödül olmadan gönüllüler zaman ve emek sarf ettikleri için onları motive eden faktörler profesyonel çalışanlara göre farklılık göstermektedir. Temel olarak başkalarına yardım üzerine kurulan gönüllülük, zaman zaman kişisel ihtiyaçlar ya da beklentiler için de tercih edilebilmektedir. Bu bakımdan gönüllü motivasyonu değişik teori ve ideolojileri kapsayan çok boyutlu, dinamik ve karmaşık bir süreçtir. Gönüllü motivasyonu çalışmalarında diğerkamlik (altruizm) - bencillik (egoizm) kavramları sıkça geçmektedir. Yaygın olarak kendi yerine başkalarını düşünmek olarak tanımlanan diğerkamlik, Türkçe özgecilik olarak da kullanılmaktadır. Buna karşılık bencillik kendini düşünmek anlamında kullanılmaktadır. Gönüllü motivasyonu yazını incelendiği zaman bu iki kavramın bazen karşıt boyutlar olarak, bazen de tek boyutlu ele alındığı görülmektedir.

Gönüllüler farklı sebeplerle STK'lara katkı sağlarlar. Gönüllü motivasyonunu anlamaya yönelik çalışmalar özgecilik (altruizm) teorilerine dayanmaktadır. Bu teorilerin ortak vurgusu gönüllülerin ana motivasyonları başkalarına yardım etmek isteğidir (Phillips, 1982; Rehberg, 2005; Bang ve Ross, 2009). Bununla birlikte yapılan yeni çalışmalarda özgeciliğe ilave olarak, sosyal temas, kişisel ilgi alanları ve duygusal güdüler gibi farklı faktörler bulunmuştur (Yeung, 2004). Boş zaman aktivitesi perspektifinden yapılan çalışmalarda ise ortak üretim motivasyonu öne çıkmaktadır. Burada amaç diğer kişilere yardımcı olmaktan ziyade boş zamanını değerlendirmektir (Parker, 1997).



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

Türkiye’de gönüllülük hakkında çalışmalar başlangıçta gönüllülük kavramının tanımı, özellikleri ve kişileri gönüllülüğe sevk eden faktörlerin ele alındığı derleme türü çalışmalardır. Bu kapsamda gönüllülük psikolojisi (Yaman, 2005), gönüllülük ve gönüllü yönetimi (Güder ve ÖSGD, 2006), gönüllü kuruluşların yönetimi (Argüden ve Ilgaz, 2006), gönüllü yönetimi bağlamında insan kaynaklarının rolü (Özmutaf, 2007), yerel hizmetlere gönüllü katılım (Palabıyık, 2011), kamu yönetiminde gönüllü yönetimi (Kaya ve Şahin, 2013), gönüllü yönetimi ve motivasyonun performansa etkisi (Güngör ve Çölgeçen, 2013), gönüllü yönetiminde performans değerlendirme (Güngör, 2016) çalışmaları örnek verilebilir. Gönüllülük çalışmalarının yoğunlaştığı bir alan olarak gençlerin gönüllülük algısı ve beklentilerini öğrenmeye yönelik çalışmalar görülmektedir. TOG gönüllüleri ile gönüllüleri motive eden faktörler (Boz ve Palaz, 2007), gençlerin gönüllülük faaliyetlerine ilişkin algıları: TEGV örneği (Balaban ve İnce, 2015), gönüllü kuruluşlarda gençlerin gönüllülük düzeyleri ve beklentileri (Abban, 2016), gönüllülüğün değişen boyutu “sanal gönüllülük” ve üniversite gençliğinin sanal gönüllülük farkındalığı (Şengöz, 2016) bu kapsamda sıralanabilir. Gönüllü motivasyonu hakkında da çalışmaların yapıldığı ve genellikle bu çalışmaların bir kurumun gönüllüleri ile sınırlı olduğu dikkat çekmektedir. Gönüllü motivasyonunun kurum kapsamında çalışılması örneği olarak AÇEV gönüllüleri (Balta, 2008) ve Türk Kızılayı Eskişehir Şubesi Gönüllüleri (Genç, 2011) verilebilir. Kişilik özelliklerinin sporda gönüllülük motivasyonu üzerine etkisi (Fişne, 2017) ile çalışma hayatında motivasyon sorunu yaşayanların kar amacı gütmeyen kuruluşlarda gönüllü çalışması ve bu çalışmanın kariyer geçişine etkisi (Erdoğan ve Mirzanlı, 2016) gönüllü motivasyonuna ilişkin çalışmalardır.

Gönüllü motivasyonu konusunda yakın dönemde nicel ampirik çalışmaların başladığı görülmektedir. Bu çalışmalar uluslararası yazında geliştirilmiş envanterlerin uyarlanması ve/veya uyarlanarak kullanılması şeklindedir. Bu kapsamda Sertbaş (2006) Strigas ve Jackson (2001) tarafından geliştirilen ve gönüllü katılımını ölçen Motivational Scale for Sport Volunteers (MSSV); Akman (2008) gönüllü olma nedenleri ve sürdürülebilir gönüllülük çalışmasını Clary vd., (1998) tarafından geliştirilen İşlevsel Gönüllü Envanterinin (Volunteer Functional Inventory) (VFI); Çevik ve Gürsel (2015) Esmond ve Dunlop’un (2004) gönüllü motivasyon envanteri’ni Türkçeye uyarlamıştır. Güzel vd’nin (2015) yaptıkları nitel araştırmada, 17. si Mersin’de düzenlenen Akdeniz oyunlarında görev alan gönüllülerin katılım nedenlerini belirlenmeyi amaçlamışlardır. Gönüllülerin etkinliğe katılım nedeni,



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

bireysel gelişim, deneyim kazanma, sertifika kazanma, sosyalleşme ve iletişim olarak belirlenmiştir.

Türkçe yazında kişileri gönüllü olmaya sevk eden faktörler konusunda üç yönelim öne çıkmaktadır: Birincisi uluslararası yazın kavram ve araştırma bulgularının paylaşılması, ikincisi gözlem ve deneyimlerden yola çıkarak oluşturulmuş tespitler, üçüncüsü ise ölçek uyarlamadır. Yazında gönüllülük ile ilgili gönüllü yönetimi, gönüllülük algısı gibi çalışmalar bulunmasına rağmen, gönüllülerin motivasyon süreçlerine ilişkin ampirik çalışmalar azdır. Bu çalışmalar genellikle STK'larda gönüllülüğün sebeplerini anlamaya/bulmaya yönelik çalışmalardır. STK'larda gönüllülerin devamlılığını sağlayan kurumsal faktörler hakkında çalışma eksikliği bu araştırmanın hareket noktasıdır. Bu çalışma, Türkiye bağlamında kariyerlerinin başlangıç aşamasındaki genç gönüllülerin STK'larda gönüllü olarak kalmasını (sürekliliğini) etkileyen faktörleri ampirik olarak inceleyerek literatüre katkı sağlamak amacıyla. Araştırmanın pratiğe yönelik katkısı ise, gönüllü motivasyonu konusunda uygulamacılara veri sağlayarak, STK'larda gönüllü yönetimini daha etkin yapmalarına katkı sağlamaktır.

Bu çalışmanın temel sorusu şudur: Kariyerlerinin başlangıç aşamasında bulunan gençlerin gönüllü kuruluşlarda gönüllü olarak çalışmasında kalıcılığı (sürekliliği) sağlayan motivasyon unsurları nelerdir?

### 2. Kavramsal Çerçeve

Gönüllülük, planlı, uzun vadeli, zorunlu olmayan ve örgütsel bağlamda gerçekleşen bir yardım davranışıdır (Omoto ve Snyder, 1995). Ücretsiz olarak toplum, çevre, hane halkı ve yakın akraba olmayan diğer insanların yararına yapılan hizmet ve faaliyetleri kapsar (ILO, 2011, s. 11). Penner'e (2002) göre ise gönüllülük dört unsurdan oluşmaktadır. Bunlar; uzun ömürlülük, planlılık, gayri resmi yardım ve örgütsel bağlamlarda yardımdır. Gönüllü, biyo-sosyal olarak belirlenmemiş (örn: yeme-uyuma) ve ekonomik olarak zorunlu olmayan (örneğin; ücretli çalışma) ya da sosyo-politik açıdan zorunlu olmayan davranışlarda bulunan bireydir (Smith, 1981, s. 22). Yapılan tanımlamalarda gönüllülerin herhangi bir zorunluluk altında kalmadan ve maddi bir beklenti içinde olmadan gönüllü faaliyetlere katılımları ortak vurgudur.





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Gönüllülük ve motivasyon çalışmaları 1970’li yıllarda başlamıştır. Horton-Smith 1981 yılında diğerkamlik ve bencillikten oluşan iki boyutlu model geliştirmiştir. Aynı yıl Frisch ve Gerrard Kızıllaç gönüllüleriyle yaptıkları çalışmasında bu boyutları pekiştiren sonuç bulmuştur. Fitch 1987 yılında kolej öğrencileriyle yaptığı çalışmada, diğerkamlik ve bencillik boyutlarına sosyal zorunluluk (social obligation) boyutunu da ilave ederek üç boyutlu model kullanmıştır (Esmond ve Dunlop, 2004).

Cnaan and Goldberg-Glen (1991) gönüllü motivasyonu konusunda geniş bir yazın taraması sonrası, konuyu iki ya da üç boyutlu olarak ele alan önceki çalışmaların yöntemsel kısıtları olduğunu iddia etmiştir. Bu yazın taraması çalışması sonucunda iki araştırmacı 28 güdüden oluşan Motivation Volunteer (MTV) ölçeğini geliştirmiştir. Yazarlar daha sonra yaptıkları çalışmalarda, gönüllülerin diğerkamlik ve bencillik boyutlarına birlikte sahip olduklarını, gönüllülüğün tek boyutlu ve bu güdülerin bileşimi olduğu sonucuna varmıştır. Çalışma, bireylerin somut ödüller almak ve fedakârlık yapmak için gönüllü olduklarını, gönüllülerin farklı motivasyon güduları olduğunu ve tek bir sınıflandırma yapılamayacağını göstermiştir.

Gönüllüleri motive eden içsel dışsal faktörlerden bahsedilmekle birlikte bu faktörler kişiden kişiye değişebilmektedir. Clary vd. (1998) gönüllü motivasyonunu anlamak için oluşturdukları fonksiyonel analiz yaklaşımında, gönüllülüğe hizmet eden altı temel fonksiyon bulunmaktadır:

- Değerler: Diğer insanlara yönelik alturistik ve insani değerleri ifade edebilme fırsatı vermesi,
- Anlama: Kişinin bilgi, beceri ve kabiliyetlerini uygulaması ve yeni şeyler öğrenmesine fırsat vermesi,
- Sosyal: Arkadaşlarla birlikte olma veya önemsedğimiz diğer insanlarla birlikte faaliyetler içinde bulunma fırsatı sağlaması,
- Kariyer: Gönüllü faaliyetlere katılarak deneyim kazanmak,
- Koruyucu: Olumsuz duygulardan kaçmak ve kişisel problemlerini dile getirmek,
- Güçlendirme: Benlik büyümesi ve gelişimi sağlamak.

Yazarlar daha sonra Gönüllü Fonksiyonları Envanteri (Volunteer Functions Inventory (VFI), geliştirmişlerdir. Bu envanter gönüllü olmaya hizmet eden altı fonksiyonu ölçmektedir.



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

Fonksiyonel yaklaşım, kişilerin yaşadığı gönüllü deneyimler ile kişilerde var olan güdülerin eşleşmesini vurgulamaktadır (Clary vd., 1998). Gönüllülerin motivasyonunda ve gönüllü temininde, gönüllülüğün yeni bilgi ve beceri kazanma imkanı sağlaması önemli bir sebeptir (Clary, Snyder, Miene ve Haugen, 1994).

2000’li yılların başında Avustralya’da gönüllü motivasyonunu geliştirmeye yönelik çalışmalar gerçekleştirilmiştir. 2002 yılında McEwin ve Jacobsen-D’Arcy tarafından kullanılan 8 alt ölçekli Volunteer Motivation Inventory (VMI) daha sonra Esmond ve Dunlop tarafından yeniden tasarlanmıştır. Üç araştırma ve beş aşamalı olarak 15 kurum ve 2444 gönüllü ile yapılan çalışmada, Gönüllü Motivasyon envanteri değerler, karşılıklılık, takdir etme/tanıma (recognition), anlama, benlik saygısı, tepkisellik, sosyal, koruyucu, sosyal etkileşim, kariyer geliştirme olmak üzere toplam 10 alt ölçekten oluşmaktadır. Değerler, karşılıklılık, takdir etme/tanıma, anlama, benlik saygısı, tepkisellik, sosyal gönüllüler, koruyucu, sosyal etkileşim ve kariyer geliştirme boyutlarını kapsamaktadır. Gönüllü motivasyonu zor ve karmaşık bir konu olduğu için örgütler bu envanteri gönüllülerin motivasyonlarını belirlemek amacıyla kullanarak, işe alımlarında etkili yerleştirme yapabilir ve gönüllülerin devamlılığını sağlayabilir (Esmond ve Dunlop, 2004, s. 6).

Gönüllü süreç modeli ise gönüllülükte üç aşama tanımlamaktadır. Bunlar; öncüller, deneyimler ve sonuçlardır (Omoto ve Snyder, 1995). Yazarlar gönüllülük sürecinin ise birey, organizasyon ve sosyal olmak üzere üç düzeyi olduğunu ifade etmektedirler. Gönüllülük sürecinin üç düzeyi olmakla birlikte, gönüllülüğün sürdürülebilirliği toplumsal, örgütsel ve bireysel düzeyde olmak üzere üç düzeyde incelenebilir.

Gönüllü rol kimlik modeli (role identity) Grube ve Piliavin (2000) tarafından geliştirilmiştir. Bu çalışmada gönüllülüğün başlangıcının sürdürülebilir gönüllülüğe etkileri tartışılmıştır. Gönüllülüğün başlangıcında örgütle yaşanan deneyim çok kritik bulunmuştur. Gönüllülerde pozitif rol kimliğinin gelişimi, sürdürülebilir gönüllülüğü artırmaktadır. Bu modelin sürdürülebilir gönüllülüğü en iyi açıklayan model olduğu dile getirilmiştir (Charng vd., 1988; Piliavin ve Callero, 1991; Chacón vd., 2007).

Gönüllü motivasyonunu açıklamada self determinasyon teorisi de kullanılmıştır (Ryan ve Deci, 2000). Self determinasyon yaklaşımı, kişinin kendi kendini motive ettiği ve süreklilik



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

gösteren motivasyonu sağlayan sosyal-bağlamsal koşulları anlamaya yöneliktir. Bu teoriye göre motivasyon, kişisel özerklik için kişinin içsel ihtiyaçlarını tatmin eden koşullar tarafından sağlanır. Kişiler işlerini kişisel olarak anlamlı bulursa işlerinden tatmin artacak ve diğer insanlara yardımcı olacaklardır (Judge vd., 2005). Kişiler motivasyonel yönelimlerini özerklik ve kontrole doğru genişletirler. Özerklik, kendini gerçekleştirme, farkındalık ve benlik gelişimiyle pozitif ilişkilidir.

Etkileşimci model (Penner, 2002) kişisel eğilimler (dispositional) ve örgütsel faktörlerin birbirinden bağımsız olmadığını, karşılıklı etkileşim içinde gönüllü motivasyonunu etkilediğini vurgular. Fisher ve Ackerman (1998) sosyal normlar ve grup tanınmasının (recognition) gönüllülük kararını etkilediğini bulmuştur. Grup ihtiyaçları ve sosyal değer verme gönüllü temininde oldukça etkilidir. Liao-Troth (2005) gönüllülerin psikolojik sözleşmesinde motivasyonel ve kişilik faktörlerini incelerken iki tür psikolojik sözleşmeden bahsetmektedir: İlişkisel ve transaksiyonel. Transaksiyonel gönüllü deneyim ve kariyer ilerlemesi gibi somut kazanımlar beklerken, ilişkisel de anlama (understanding) ve güçlendirme (enhancement) öne çıkmaktadır. Davis vd., göre (2003) kişisel tatmin gönüllülük sürekliliğinin en önemli göstergelerindendir. Ayrıca zor ve stres oluşturan durumlara hazırlık eğitimleri verilmesi yazarlar tarafından önerilmektedir. Clary ve Miller'a göre (1986) gönüllülerin topluluk duygusu ve akran desteği olduğu ortamlarda eğitim ortamı sağlanması gönüllülerin sürekliliğini önemli ölçüde etkilemektedir.

Transformasyonel liderliğin de yüksek gönüllü motivasyonu ile ilişkisi bulunmuştur. Güçlendirilmiş anlamlı çalışma ve yüksek kaliteli takım ilişkileri, transformasyonel liderlik ile gönüllü motivasyonu ilişkisini daha da artırmıştır (Dwyer vd., 2013). STK'ların kurum felsefesi ile takım içi etkileşim, bütünleşme, gelişme ve saygı-işbirliğinin başarı üzerinde etkili olduğu bulunmuştur (Özmutaf, 2012).

Eski tarz gönüllülük, dini veya politik topluluklarla sıkı ilişkili, uzun dönemli ve üyelik temelli olup, diğerkamlik motivasyonu kilit role sahipti. Yeni gönüllülük daha fazla proje odaklı olup, gönüllüler biçim, zaman ve içerik olarak daha spesifik beklenti içindedir. Hustinx (2001) genç katılımcılar arasındaki yeni gönüllülerin örgütsel bağlılıklarının düşük olduğunu, ne yaptıkları konusunda titiz olduklarını ve gönüllülüğten bazı kişisel faydalar beklediklerini belirtmektedir. Sağlık ve sosyal bakım alanında gönüllülüğe başlama ve sürdürme konusunda



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

yapılan nitel bir araştırmada, gönüllü motivasyonunu sağlayan dört tema başlangıç güdöleri, organizasyonla bağlantı, sağlanan yararlar ve meydan okuma olarak bulunmuştur (MacNeela, 2008). Kişileri gönüllü olmaya sevk eden güdöler yanında, gönüllölükte süreklilik de çalışmaların olduğu bir alandır (Clary ve Miller, 1986).

Gönüllölerin gönüllü olma sebepleri ile gönüllölöğe devam güdöleri hakkında yazında araştırmalar bulunmaktadır. Ancak STK'larda gönüllü sürekliliğini sağlayan güdöler hakkında çalışma bulunmamaktadır. Bu kurumsal/yapısal eksikten hareketle bu çalışmada STK'larda gönüllü sürekliliğini sağlayan motivasyon unsurları ele alınmaktadır.

### **3. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırma, nitel araştırma yöntemi kullanılarak tasarlanmıştır. Araştırma İstanbul ilinde bulunan eğitim ve yardım faaliyetlerinde bulunan farklı sivil toplum kuruluşundan 20 gönüllü ile yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini İstanbul ili içerisinde bulunan STK'larda gönüllü faaliyet gösteren 20-30 yaş arası, kariyerinin başlangıç evresinde bulunan gönüllölölerdir. Katılımcılar ağırlıklı olarak 22-25 yaş arasındadır.

Görüşmeler önceden hazırlanmış bir protokole göre gerçekleştirilmiştir. Yarı yapılandırılmış mülakat formuyla mülakatlar gerçekleştirilmiş, bu sayede gönüllölölerin gönüllölük sürecinin daha iyi anlaşılabilieceğı düşünülmüştür. Mülakat yönteminin getirisi olan, bireylerin deneyimlerinin, tutumlarının, şikayetlerinin ve duygularının elde edilmesi (Şimşek ve Yıldırım, 2013) araştırma için uygun görölmüştür.

Veri analizi sırasında tekrarlayan (iterative) veriler ile ortaya çıkmaya başlayan yapı arasında ileri ve geri gidişler olmuş ve veri analizi üç aşamada (düzey) yapılmıştır (Miles ve Huberman; 1994; Strauss ve Corbin, 1990). İlk aşama kodlamada (birinci düzey), sıklıkla tekrar eden temalar ve örüntüler tespit edilmeye çalışılmıştır. İlk aşama kodlamanın ardından dört araştırmacı bir araya gelerek tespit ettikleri ilk aşama kodlar üzerinden karşılaştırma, tartışma, seçme, odaklanma, birleştirme ve basitleştirme yoluyla eleme yaparak ortak bir kod listesi oluşturmuştur. İkinci aşama kodlamada (ikinci düzey) ilk aşamada elde edilen kodlar ilgili yazındaki tartışmalarla ilişkilendirilerek kategorize edilmiştir. Eksensel kodlama (axial coding) yapılan bu aşamada gönüllölölerin motivasyon kaynaklarıyla ilgili olarak öne çıkan kuramsal kategoriler belirlenmiştir. Son aşamada (üçüncü düzey) ise araştırmacılar kendi



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

aralarında tartışarak ikinci aşama kodlar üzerinden gönüllülerin motivasyonunu etkileyen kuramsal boyutlara ulaşmıştır.

### 4. Bulgular

Bu bölümde araştırma bulguları paylaşılmaktadır. Gönüllülerin STK'larda gönüllü olarak çalışmalarını etkileyen güdülerin ortaya konulması bu araştırmanın amacı olmakla birlikte, bulguların daha iyi anlaşılması adına gönüllülerin gönüllü olma nedenleri ve gönüllü motivasyonunun sonuçları da burada sunulmaktadır.

#### Gönüllülerin çalıştıkları STK'da devamlarını sağlayan motivasyon unsurları

Katılımcıların çalıştıkları STK'da devamlarını sağlayan motivasyon unsurları; STK'nın samimi ve aile benzeri ortamı, bir ekibin parçası olmak (bir gruba aidiyet), çalışma esnekliği, mesleki özellikler ile gönüllü yapılan işin uyumu, kurum ile gönüllü çalışma ilişkisi, kariyer gelişimine katkı sağlaması olarak bulunmuştur.

##### *Samimi ve aile benzeri ortam*

Katılımcılar ağırlıklı olarak bulundukları kurumu "samimi" buldukları için tercih etmişler, kurum aidiyetlerini ise "aile" olarak tanımlamışlardır. Katılımcılar içinde bulundukları STK'lardan bahsederken heyecanlı oluşları, kurumları hakkında pozitif intibalarının yanı sıra eleştirebilmeleri de dikkat çekici bir unsurdur.

##### *Sosyal grup aidiyeti*

Gönüllülerin STK'larda gönüllü olarak devamını sağlayan bir diğer unsur sosyal grup aidiyetidir. Gönüllüler tarafından bir ekibin parçası olmak diye ifade edilen grup aidiyeti kurumda gönüllülüğün devamında oldukça belirleyici görünmektedir.

##### *Çalışma ilişkilerinde esneklik*

Çalışma ilişkilerindeki esneklik gönüllüleri STK'larda tutan diğer bir faktördür. Çalışma esnekliğinin birkaç yönü dikkat çekmektedir. Birincisi mesai bakımından esneklik, ikincisi ise aynı anda başka STK'da da görev alabilme esnekliğidir. Gönüllülük faaliyetlerinin gerçekleştirilebilmesi için belli bir zamana ihtiyaç duyulmaktadır. Bu doğrultuda da katılımcılar, gönüllülük kapsamında yapacakları faaliyetler için iş çıkışlarında, hafta sonları ya da mesai saatleri içerisinde zaman ayırmaları gerektiğini ifade etmişlerdir.



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

### *Kurum ile gönüllü çalışma ilişkisi*

Bir STK'da gönüllü olarak çalışıyor olmak, ücretli çalışmaya göre kurumla farklı bir ilişki biçiminde devam etmektedir. Gönüllü çalışma ilişkisinin getirdiği, karşılıksız iş yapma, çalışma esnekliği, kendi isteği ile çalışma vb. faktörler üzerine kurulu ilişki gönüllü motivasyonunu artırmaktadır. Çalıştıkları STK'dan memnun gönüllülerin gönüllülüğü sürdürdükleri ve ileriki hayatlarında da bunu sürdürmeye devam etmeye kararlı oldukları görülmüştür. Gönüllülerin çalıştıkları STK'da memnuniyetleri sonucu sonraki yıllarda da gönüllü çalışma motivasyonları artmaktadır. Burada dikkat çeken bir bulguyu vurgulamakta yarar var. Gönüllüler STK'larda profesyonel olarak çalışmaktan çok, gönüllü olarak bulunmak istemesidir. Bunun sebebi ise, profesyonel olarak çalışmanın gönüllülüğü zedeleyeceği düşüncesidir.

### *Kariyer gelişimine katkı sağlaması*

Katılımcılar STK'lardan maddi beklentileri olmadığını, ancak kariyer gelişimi konusunda STK'ların önemli katkısı olduğunu belirtmektedir. Gönüllülüğün kendilerine çalışma hayatında kullanabilecekleri bilgi beceri ve deneyim kazandırdığı; mesleki veya sosyal etkinliklere katılarak mesleki ve sosyal gelişimlerine katkı sağladığı; farklı çevrelerden insanlarla bir arada olma ve ilişki geliştirme imkanı sunması gönüllülerin dile getirdiği hususlardır.

### *Mesleki bilgi ve beceri ile gönüllü yapılan işin uyumu*

Kariyer gelişimi ile ilişkili olmakla beraber dikkat çeken ve ayrıca vurgulanması gereken bir bulgu gönüllünün mesleki bilgi ve becerisi ile STK'da yaptığı işin uyumudur. STK'larda verilen görevlerin gönüllülerin aldıkları eğitim ya da çalıştıkları profesyonel alanlar ile paralellik göstermesi STK'da gönüllü çalışma motivasyonunu ve kalıcılığı artırmaktadır. Mesleki bilgi ve beceri ile verilen görevin eşleşmesi profesyonelce yapılamamasına rağmen bu konuya önem verilmesi önem arz etmektedir. Örneğin Katılımcılar genel olarak aldıkları eğitim ya da profesyonel manada yaptıkları işlerle paralellik gösteren işlerin sorumluluğunu aldıklarında hem iş kalitesi hem de tatmin artmaktadır. Örneğin psikolog olarak çalışan bir kişinin, gönüllü olarak çalışırken istihdam ya da gönüllü mülakatlarında yer alması, gazeteci





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

olarak çalışan bir profesyonelin gönüllülük faaliyetinin haber yazma, etkinlik duyurusu yapma, editörlük gibi görevleri yapması buna örnek verilebilir.

### Gönüllülerin gönüllü olma nedenleri

Katılımcılar gönüllülüğü ağırlıklı olarak “Herhangi maddi bir çıkar beklemeden, faydalı olmak” şeklinde tanımlamışlardır. Gönüllü olma sebepleri arasında maddi çıkar beklemeden faydalı olmak (altruizm), sosyal grup aidiyeti arayışı, kariyer gelişimine katkı, manevi katkı, hayata yönelik anlam arayışı, farklı şeyler yapma arayışı, toplumu katkı sağlama, STK’nın faaliyet alanının ilgi çekmesi ve sosyal ağ geliştirme öne çıkan bulgulardır.

#### *Çıkar beklemeden başkalarına faydalı olmak*

Gönüllü olma nedenleri arasında herhangi maddi bir çıkar beklemeden, insanlara faydalı olmak kişileri gönüllü olmaya sevk eden en önemli eğilimlerin başında gelmektedir. Diğer insanlara faydalı olma kişilerde manevi tatmin sağlamaktadır. Bir STK’da görev alan gönüllülerin üniversite sınavına hazırlanan liseli öğrencilerin daha bilinçli bir üniversite ve/veya bölüm tercihi yapması ve bu vesile ile hayatlarının ileriki aşamalarında daha mutlu olmaları için liselerde seminerler düzenlemesi başkalarına faydalı olmaya örnek verilebilir.

#### *Topluma katkı sağlamak*

Yapılan çalışma sonucunda gönüllülerin bireysel amaçlarının yanında topluma katkı sağlamak amaçlarının da olduğu tespit edilmiştir. Bireysel faydalı olmak ile topluma katkı sağlamak biraz iç içe geçmiş olmakla beraber, burada toplumsal sorunlara çözüm için uğraşmak öne çıkmaktadır. Toplumda eksikliğini hissettikleri alanları iyileştirmek, toplumda bir konuda duyarlılık oluşturma ya da toplumsal yaşam standartlarının gelişimine katkı sunmak için katılımcıların gönüllü olarak STK’larda görev aldıkları görülmüştür. Örneğin tarım ürünlerinde giderek doğallıktan uzaklaşıldığını ve bu durumun toplumun sağlığını olumsuz etkilediğini düşünen gönüllüler bu konuda çalışan STK’larda görev almaktadır. Çevre, eğitim, sağlık gibi pek çok alanda toplumsal sorunların çözümü ya da toplumsal gelişim amacıyla gönüllülerin STK’larda görev aldıkları görülmektedir.

#### *Gündelik rutinden çıkma ve yeni bir şeyler yapmak*

Nüfusun büyük bir kısmının şehirlerde yaşadığı, hizmet sektöründe çalıştığı mevcut koşullarda kentlilerin rutin hale gelmiş gündelik hayattan sıkıldıkları ve bu sebeple gönüllü olmayı tercih ettikleri elde edilen bir diğer önemli veridir. Katılımcılar hayatlarının ev-iş





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

arasında gidip geldiğini, bu nedenle de hayatlarının monotonlaştığını; gündelik hayatın içinde olmadıklarını ifade ederek gönüllülük faaliyetlerinde bulunduklarını ve bu doğrultuda da hayatlarını daha renkli hale getirdiklerini dile getirmişlerdir.

### Gönüllü motivasyonunun sonuçları

Gönüllü olmanın; bir amaç sahibi olmayı sağladığı, hayata anlam kattığı, bir topluluğun parçası hissi kazandırdığı, diğer kişilerin saygısını kazandırdığı, kişilerin kendilerini değerli hissetmesini sağladığı gönüllü motivasyonunun sonuçları olarak dikkat çekmektedir. Bu sonuçlar aynı zamanda büyük ölçüde kişileri gönüllü olmaya sevkeden eğilimler olarak ifade edilebilir. Bunların gerçekleşmesi gönüllülerin aradığı ve beklediği güdülerdir denilebilir. Bunların dışında, ileriki hayatında gönüllü çalışma isteğinin artması ve STK’larda profesyonel değil gönüllü olarak çalışma niyeti dikkat çekici bir bulgudur. Katılımcıların STK’da profesyonel çalışmak yerine gönüllü çalışmanın gönüllülük hassasiyetini zayıflatacağı için böyle düşündüğü gözlemlenmektedir. Ancak STK’ların profesyonel istihdamında yeterli düzeyde gelişkin olmamaları da bunun sebebi olabilir. Çok sık dile getirilmese de gönüllülüğün bazı olumsuz kişisel özellikleri de törpülediği dile getirilmiştir.

### 5. Sonuç ve Tartışma

Araştırmada gönüllülerin çalıştıkları STK’da devamlarını sağlayan motivasyon unsurları; *STK’nın samimi ve aile benzeri ortamı, bir ekibin parçası olmak (bir gruba aidiyet), çalışma esnekliği, mesleki özellikler ile gönüllü yapılan işin uyumu, kurum ile gönüllü çalışma ilişkisi ve kariyer gelişimine katkı sağlaması* olarak bulunmuştur.

Katılımcıların çalıştıkları STK’da devamlarını sağlayan motivasyon unsurları arasında STK’nın samimi ve aile benzeri ortamının etkili olduğu bulgusu Akman’ın (2008) topluluk hissinin gönüllü kalma süresini uzatması bulgusu ile uyumludur. Fisher ve Ackerman’ın (1998) sosyal normlar ve grup tanınmasının gönüllülük kararını etkilemesi görüşü, araştırma bulgularında katılımcıların sosyal gruba aidiyet isteği sebebiyle STK’ları tercih etmeleri bulgusuyla paralellik göstermektedir. Kendilerini bir gruba ait hisseden katılımcıların bulundukları STK’da devamlılığı da artmaktadır. STK’nın kariyer kariyer gelişimine katkı sağlaması Omoto ve Snyder’in (1995) profesyonel gelişime katkı bulgusuyla uyumlu görünmektedir. MacNeela’nın (2008) kariyer başlangıcında gönüllülüğün daha fazla katkı sağladığı bulgusu bu araştırmada da desteklenmiştir denilebilir. Clary ve arkadaşlarının (1994) gönüllülerin motive olabilmeleri için, gönüllülüğün yeni bilgi ve beceri kazanma



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

imkanı sağlaması özelliği, araştırma bulgularıyla eşleşmektedir. Katılımcılar kişisel gelişimlerine katkıda bulunduğu için motive olmakta ve bulundukları kurumda gönüllü olmaya devam etmektedirler. Gönüllünün kariyer ilerlemesi gibi somut kazanımlar yanında, içsel motivasyon faktörleri arayışı Liao-troth'un (2005) transaksiyonel ve ilişki psikolojik sözleşme yaklaşımının varlığına işaret etmektedir. Davis vd. (2003) gönüllülük sürekliliği için kişisel tatmin olması düşüncesi, araştırma bulgular ile örtüşmektedir. Kendilerini içsel olarak iyi hissedenden katılımcılar, tatmin oldukları ölçüde motive olmakta ve bu durum gönüllülüklerini devam ettirme isteğini artırmaktadır.

Çalışma sonucunda gönüllülerin temelde iyi hissetmeleri ve kurumdan gördükleri samimiyetin ne denli önemli olduğu görülmüştür. Ayrıca görüşmeler yapılırken katılımcıların kurumlarını oldukça sahiplenici ve olumlu şekilde anlatmaları da, mülakatı yapan araştırmacılar tarafından gözlemlenmiştir. Gönüllülerin STK ile kurdukları ilişki biçimi Grube ve Piliavin (2000) rol kimliği modeli yaklaşımını destekler görünmektedir. Organizasyonlardaki topluluk duygusunun varlığı gönüllü kalış süresinin uzaması ile ilişkilidir. Örgütten tatmin, örgüte bağlılık ve gönüllü deneyimleri arası bağlantı gönüllülüğün süresini uzatmaktadır.

Araştırmada gönüllü olma sebepleri bulgusu genel olarak Clary vd. (1998) 6 boyutlu çalışmasının değerler, anlama, sosyal, kariyer ve güçlendirme boyutlarıyla; özgecilik Phillips (1982) ile Judge ve arkadaşları (2005); topluma katkı bulgusu ise Finkelstein, Penner ve Brannick (2005) bulgusu ile uyumludur. Türkiye bağlamında yapılan çalışmalar bakımından ise, maddi çıkar beklemeden faydalı olmak (altruizm) bulgusu Boz ve Palaz (2007) ile; sosyal grup aidiyeti arayışı bulgusu Akman (2008) ile uyusmaktadır. Fonksiyonel motivasyon boyutlarından koruyucu boyutu bu çalışmada çıkmamıştır.

Hustinx'in (2001) yeni gönüllülerin gönüllülüğünden bazı kişisel fayda beklediği yönündeki görüşü, araştırma bulguları ile tam olarak örtüşmemektedir. Katılımcıların bir kısmı gönüllülüğün kişisel fayda boyutunun göz ardı edilmeyeceğini belirtirken, belli bir kısmı ise gönüllülüğün kişisel fayda dışında olduğunu, bulundukları faaliyetlerden herhangi bir kişisel fayda beklemediklerini dile getirmişlerdir. Parker'ın (1997) boş zaman aktivitesi perspektifi, çalışma kapsamında elde edilen bulgularla uyuşmamaktadır. Katılımcıların çoğunluğu, boş zamanı olmasından ziyade gönüllü faaliyetler için var olan zamanından almaktadır. Hatta



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

sosyal hayatlarından veya okullarından vakitlerini ayırmakta, bunun dışında da kalan zamanlarını kurum için gönüllü faaliyetlere harcamaktadırlar. Bu bulgu, gönüllülüğün katılımcılar için ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

Bu çalışmada bulgu olarak öne çıkan çalışma esnekliği, mesleki özellikler ile gönüllü yapılan işin uyumu ile kurum ile gönüllü çalışma ilişkisi STK'larda gönüllülerin kalıcılığını etkileyen önemli faktörler olarak dikkat çekmektedir. Bu bulgu Ryan ve Deci'nin (2000) self determinasyon yaklaşımı ile açıklanabilir görünse de bu bulguların ilerleyen çalışmalarda daha odaklanılmış biçimde çalışılması önemli görülmektedir.

### Kaynakça

- Abban, B. (2016). Gönüllü Kuruluşlarda Gençlerin Gönüllülük Düzeyleri Ve Beklentileri. (*Yüksek Lisans Tezi*). Yalova Üniversitesi, Yalova .
- Akman, P. (2008). Effects of Motives, Volunteer Role Identity and Sense of Community on Sustained Volunteering. *Yüksek Lisans Tezi*. Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Argüden, Y., ve Ilgaz, P. (2006). *Gönüllü Kuruluşların Yönetimi*. İstanbul: ARGE Danışmanlık Yayınları.
- Balaban, A. Y., ve İnce, İ. Ç. (2015). Gençlerin Sivil Toplum Kuruluşlarındaki Gönüllülük Faaliyetleri ve Gönüllülük Algısı: Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı (TEGV) Örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 149-169.
- Balta, B. (2008). Volunteer motivation: A study on AÇEV's functional adult literacy program volunteers. (*Yüksek Lisans Tezi*). Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul .
- Bang, H., ve Ross, S. D. (2009 ). Volunteer Motivation and Satisfaction. *Journal of Venue and Event Management*, 61-77.
- Boz, I., ve Serap P. (2007). Factors influencing the motivation of Turkey's community volunteers. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36, 643-661.
- Callero, P. L., Howard, J. A., ve Piliavin, J. A. (1987). Helping Behavior as Role Behavior: Disclosing Social Structure and History in the Analysis of Prosocial Action. *Social Psychology Quarterly*, 247-256.
- Chacón, F., Vecina, M. L., ve Dávila, M. C. (2007). The Three-Stage Model of Volunteers' Duration of Service. *Social Behavior and Personality*, 627-642.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Charng, H.-W., Piliavin, J. A., ve Callero, P. L. (1988). Role Identity and Reasoned Action in the Prediction of Repeated Behavior. *Social Psychology Quarterly*, 303-317.
- Clary, E. G., Ridge, R. D., Stukas, A. A., Snyder, M., Copeland, J., Haugen, J., ve Miene, P. (1998). Understanding and Assessing the Motivations of Volunteers: A Functional Approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1516-1530.
- Clary, E. G., Snyder, M., Ridge, R. D., Miene, P. K., ve Haugen, J. A. (1994). Matching Messages to Motives in Persuasion: A Functional Approach to Promoting Volunteerism. *Journal of Applied Social Psychology*, 1129-1146.
- Cnaan, R. A., ve Goldberg-Glen, R. S. (1991). Measuring Motivations to Volunteer in Human Services. *Journal of Applied Behavioral Science*, 269-284.
- Çevik, A., ve Gürsel, F. (2015). Gönüllü Motivasyon Envanteri: Türk Popülasyonuna Uyarlanması. *Ankara Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 83-92.
- Davis, M. H., Hall, J. A., ve Meyer, M. (2003). The first year: Influences on the satisfaction, involvement, and persistence of new community volunteers. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(2), 248-260.
- Dwyer, P. C., Bono, J. E., Snyder, M., Nov, O., ve Berson, Y. (2013). Sources of Volunteer Motivation: Transformational Leadership and Personal Motives Influence Volunteer Outcomes. *Nonprofit Management and Leadership*, 181-205.
- Erdogmus, N., ve Mirzanli, D. (2016). Effects of gap year on career transitions: a qualitative study. *Global Business Research Congress (GBRC)*, May 26-27, 2016, Istanbul, Turkey.
- Esmond, J., ve Dunlop, P. (2004). *Developing the Volunteer Motivation Inventory to Assess the Underlying Motivational Drives of Volunteers in Western Australia*. Perth: CLAN WA inc.
- Finkelstein, M. A., Penner, L. A., ve Brannick, M. T. (2005). Motive, Role Identity and Prosocial Personality as Predictors of Volunteer Activity. *Social Behaviour and Personality*, 403-418.
- Fişne, M. (2017). Kişilik Özelliklerinin Sporda Gönüllülük Motivasyonu Üzerine Etkisi: Uluslararası Spor Organizasyonlarında Görev Alan Gönüllülere Yönelik Bir Araştırma. (Doktora Tezi). Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas.
- Genç, A. (2011). Sivil Toplum Kuruluşlarında Gönüllü Olma Güdülleri: Türk Kızılayı Eskişehir Şubesi Gönüllüleri Üzerine Bir Uygulama. (Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Guzel, P., Unlu, H., Ozbey, S., ve Esentas, M. (2015). Volunteerism and international sport organisations: XVII. Mediterranean Games. *Turkish Journal of Sport and Exercise*, 84-91.
- Güder, N., ve Derneği, Ö. S. (2006). *STK'lar için gönüllülük ve gönüllü yönetimi rehberi*. Ankara: Sivil Toplum Geliştirme Merkezi.
- Güngör, F. (2016). Gönüllü Yönetiminin Önemli Bir Aşaması Olarak Performans Değerlendirme. *Strategic Public Management Journal*, 21-48.
- Güngör, F., ve Çölgeçen, Y. (2013). STK'larda Gönüllü Yönetimi ve Motivasyonun Performansa Etkisi. *Akademik İncelemeler Dergisi (Journal of Academic Inquiries)*, 163-187.
- Hustinx, L. (2001). Individualisation and New Styles of Youth Volunteering: An Empirical Exploration. *Voluntary Action*, 57-76.
- Hustinx, L., Cnaan, R. A., ve Handy, F. (2010). Navigating Theories of Volunteering: A Hybrid Map for a Complex Phenomenon. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 410-434.
- ILO. (2011). *Manual on the Measurement of Volunteer Work*. International Labour Office.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Erez, A., ve Locke, E. A. (2005). Core Self-Evaluations and Job and Life Satisfaction: The Role of Self-Concordance and Goal Attainment. *Journal of Applied Psychology*, 257-68.
- Kaya, M., ve Şahin, S. Z. (2013). Türk kamu yönetiminde gönüllülük ve afet yönetimi.
- MacNeela, P. (2008). The give and take of volunteering: Motives, Benefits, and Personal Connections Among Irish Volunteers. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 125-139.
- Miles, M. B., ve Huberman, A. M. 1994. Qualitative data analysis. Beverly Hills, CA: Sage.
- Omoto, A. M., ve Snyder, M. (1995). Sustained Helping Without Obligation: Motivation, Longevity of Service, and Perceived Attitude Change Among AIDS Volunteers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 671-686.
- Özmutaf, N. M. (2007). Sivil toplum kuruluşlarının misyonlarını gerçekleştirmede insan kaynaklarının rolünün gönüllü yönetimi yaklaşımları bağlamında incelenmesi. (Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta .
- Özmutaf, N. M. (2012). Sivil Toplum Kuruluşlarında Kurum Felsefesi ve Gönüllü Takımların Yönetimsel Nitelikleri: Yönetici ve Üye Perspektifi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 147-165.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Palabıyık, H. (2011). Gönüllülük ve Yerel Hizmetlere Gönüllü Katılım Üzerine Açıklamalar. *Yönetim Bilimleri Dergisi* , 82-113.
- Parker, S. R. (1997). Volunteering-Alturism, Markets Causes and Leisure. *World Leisure & Recreation*, 4-5.
- Penner, L. A. (2002). Dispositional and Organizational Influences on Sustained Volunteerism: An Interactionist Perspective. *Journal of Social Issues*, 447-467.
- Phillips, M. (1982). Motivation and Expectation in Succesful Volunteerism . *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 118-125.
- Piliavin, J. A., ve Callero, P. L. (1991). *The Johns Hopkins series in contemporary medicine and public health. Giving blood: The development of an altruistic identity*. Baltimore, MD, US: Johns Hopkins University Press.
- Rehberg, W. (2005). Altruistic Individualists: Motivations for International Volunteering Among Young Adults in Switzerland. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 109-122.
- Ryan, R. M., ve Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
- Sertbaş, K. (2006). Üniversiade 2005 İzmir Oyunlarında Görevli Gönüllü İnsan Kaynaklarının, Organizasyona Katılım Nedenleri Ve Motivasyonel Faktörlerin Analizi. *Doktora Tezi*. Kocaeli Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Smith, D. H. (1981). Altruism, Volunteers, and Volunteerism. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 21-36.
- Strauss, A., ve Corbin, J. 1990. Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques. Newbury Park, CA: Sage
- Şengöz, N. (2016). Gönüllülüğün Değişen Boyutu "Sanal Gönüllülük" Ve Üniversite Gençliğinin Sanal Gönüllülük Farkındalığı. (*Yüksek Lisans Tezi*). Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Eskişehir .
- Şimşek, H., ve Yıldırım, A. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık .
- Yaman, Y. (2005). Gönüllülük Psikolojisi ve Gönüllü Yönetimi. *Sivil toplum kuruluşları için yönetim rehberi içinde*, 43-60.
- Yeung, A. B. (2004). The Octagon Model of Volunteer Motivation: Results of a Phenomenological Analysis. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 21-46.





**6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta





## YETENEK YÖNETİMİ STRATEJİLERİNİN İŞE GÖMÜLMÜŞLÜK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE PSİKOLOJİK SÖZLEŞME ALGISININ ARACILIK ROLÜ

**Doç.Dr.Murat YEŞİLTAS**

Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, [yesiltas.murat@gmail.com](mailto:yesiltas.murat@gmail.com)

**Doç.Dr.Pelin KANTEN**

Çanakkale Onsekiz Mart, [pelinkanten@comu.edu.tr](mailto:pelinkanten@comu.edu.tr)

**Doç.Dr.Selahattin KANTEN**

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi [skanten@comu.edu.tr](mailto:skanten@comu.edu.tr)

### ÖZET

Bu çalışmada, yetenek yönetimi stratejilerinin işe gömülmüşlük üzerindeki etkisinde psikolojik sözleşme algısının aracılık rolü incelenmektedir. Yetenek yönetimi stratejileri, örgütsel çevrede psikolojik sözleşme algısının oluşmasına katkı sağlayan, aynı zamanda işgörenlerin olumlu tutum ve davranışlar sergilemelerini etkileyen temel belirleyicilerden birisi olarak kabul edilmektedir. Araştırma amacı kapsamında İzmir ve Antalya’da faaliyet gösteren beş adet beş yıldızlı otel işletmesinin 160 çalışanından anket tekniği ile veriler elde edilmiştir. Elde edilen veriler, Smart PLS programı kullanılarak analiz edilmiş ve anlamlı bulgulara ulaşılmıştır. Araştırma bulgularına göre; yetenek yönetimi stratejilerinden kişisel gelişimin ve olumlu ilişkiler yapılandırmanın işe gömülmüşlük üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkisi vardır. Buna ilaveten psikolojik sözleşmenin de işe gömülmüşlük üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Yetenek yönetimi stratejilerinden zorlayıcı ve anlamlı iş boyutunun psikolojik sözleşme üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Ayrıca zorlayıcı ve anlamlı iş boyutunun işe gömülmüşlük üzerindeki etkisinde psikolojik sözleşmenin aracılık rolü olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Yetenek Yönetimi, Psikolojik Sözleşme, İşe Gömülmüşlük.

### 1. Giriş

İnsan sermayesi, modern örgütlerin rekabet üstünlüğü elde etmelerinde ve yaşamlarını etkin bir şekilde sürdürmelerinde en önemli unsurlardan birisi olarak görülmektedir. Örgütler, yüksek belirsizlik içeren çalışma koşullarında insan sermayesinin bir maliyet unsurundan ziyade, faydalanılması ve geliştirilmesi gereken stratejik bir kaynak olduğunun farkındadır (Aliabadi ve Samereh, 2016: 282). Başka bir ifadeyle, insan kaynağı 21.yüzyılın iş dünyasında cezbedilmesi, elde tutulması ve geliştirilmesi gereken bir yetenek olarak değerlendirilmektedir. Özellikle, örgütsel süreçlerde farklılık yaratılması ve verimliliğin



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

arttırılması, büyük ölçüde yeteneklerin tanımlanmasını ve en üst düzeyde kullanılmasını içeren yetenek yönetimi stratejilerini zorunlu kılmaktadır (Doğan ve Demiral, 2008: 148). Yetenek yönetimi stratejileri, bireysel farklılıkların ortaya çıkarılmasını kolaylaştıran ve olumlu örgütsel çıktıların elde edilmesine katkı sağlayan uygulamalar bütünü olarak değerlendirilmektedir (Mensah ve Bawole, 2018: 319). Dolayısıyla yetenek yönetimi stratejilerinin örgütsel performansın ve işgörenlerin olumlu tutum ve davranışlar sergilemelerinin temel belirleyicilerinden birisi olduğunu ifade etmek mümkündür. Özellikle, temin/seçim, performans ve kariyer yönetimi, eğitim ve geliştirme, yedekleme planları, mentorluk, koçluk gibi insan kaynakları stratejileriyle uyumlu olarak yürütülen yetenek yönetimi uygulamalarının psikolojik sözleşme ilişkine de olumlu yönde katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bununla birlikte doğru yeteneklerin doğru iş rolleriyle eşleşmesi ve işgörenlerin beklentilerinin karşılanmasıyla örgütsel bağlılık, iş tatmini, işe adanma ve işe gömülmüşlük gibi olumlu tutumların ortaya çıkması beklenmektedir. Bu bağlamda, çalışmada yetenek yönetimi stratejilerinin işgörenlerin işe gömülmüşlük düzeyleri üzerindeki etkisinin incelenmesi ve bu etki üzerinde de psikolojik sözleşme algısının aracılık rolünün belirlenmesiyle literatüre katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

Yetenek, bireyin ilişkileri kavrama, analiz etme, çözümleme ve sonuca ulaştırma gibi zihinsel özellikleriyle birlikte bazı süreçleri gerçekleştirebilmesini kolaylaştıran bedensel özelliklerinin bütünüdür. Başka bir ifadeyle, yetenek bireyleri birbirlerinden farklı kılan, tutum ve davranışlarını düzenlemelerini sağlayan zihinsel ve bedensel kapasite olarak tanımlanmaktadır (Altınöz, 2018: 83). Yetenek yönetimi ise, örgütsel çevrede zihinsel ve bedensel özelliklerin yönetilmesini sağlayan uygulamaları ve stratejileri içermektedir. Daha geniş bir açıdan yetenek yönetimi, örgütün ihtiyaçları doğrultusunda doğru işgörenlerin, doğru zamanda cezbedilmesi ve doğru işlerde istihdam edilmelerinin sağlanmasıdır (Cappelli, 2008: 1). Bu bağlamda, yetenek yönetiminin insan kaynakları planlaması, temin ve seçim, yeteneklerin tanımlanması, geliştirilmesi, elde tutulması, performans değerlendirme ve kariyer yönetimi gibi çeşitli uygulamaları içeren stratejiler bütünü olduğunu ifade etmek mümkündür (Köse, 2018: 825). Yetenek yönetimi stratejilerinin belirlenmesinde, örgütsel amaçların başarılmasına katkı sağlaması mümkün olan işgörenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi önem taşımaktadır. Başka bir deyişle, yetenek yönetimi yaklaşımının örgütün kültürü, amaçları,



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

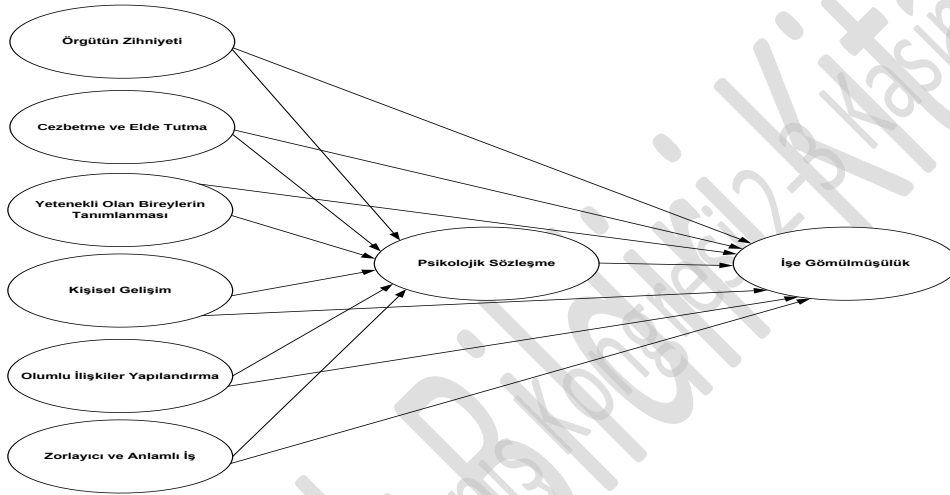
stratejileri ve vizyonu ile uyumlu olması, güçlü bir işveren markası oluşturabilmesi aynı zamanda işgücünün beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılaması gerekmektedir. Bununla birlikte, örgütün yetenek yönetimi stratejilerinin insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve politikalarıyla uyumlu olması, gerçekleştirilebilir olması ve psikolojik sözleşme algısının oluşturulmasına fayda sağlaması beklenmektedir (Garrow ve Hirsh, 2008: 394-395). Literatürdeki çalışmalarda Nutakki vd. (2015); Aliabadi ve Samereh (2016); Khoreva vd. (2017); Prinsloo (2012) yetenek yönetimi stratejileri ile işgörenlerin psikolojik sözleşme algısı arasında anlamlı bir ilişki olduğu vurgulanmaktadır.

Psikolojik sözleşme, örgüt ve işgörenler arasında oluşan, doğrudan dile getirilmeyen, yazılı olmayan ancak tarafların birbirlerinden karşılıklı beklentilerini içeren bir anlaşmayı ifade etmektedir (Topaloğlu ve Arastaman, 2016: 26). Psikolojik sözleşme, genel olarak işlemsel ve ilişkisel karşılıklı değişim ilişkisi olarak tanımlanmaktadır. İşlemsel sözleşme, belirli bir dönemde işgörenlerin katkıları karşılığında elde edeceği ekonomik kazancı; ilişkisel sözleşme ise ekonomik olmayan, karşılıklı güvene ve sadakata dayalı sosyo-duygusal beklentileri kapsamaktadır. Örneğin, örgüt tarafından işe giren yeni mezunlar için yetenek havuzlarının oluşturulması, gelecekte yönetici pozisyonlarında istihdam edilebilmeleri için yeteneklerinin tanımlanması ve geliştirilmesi, psikolojik sözleşme temeline dayanan bir yetenek yönetimi stratejisi olarak değerlendirilmektedir (Clarke ve Scurry, 2017: 2). Bununla birlikte, yetenek yönetimi stratejilerinin yüksek potansiyele sahip işgörenlerde örgüt tarafından kendilerine yatırım yapıldığına ve değer verildiğine dair bir psikolojik sözleşme algısı oluşturması; bu karşılıklı ilişki çerçevesinde işgörenlerin örgütsel çevredeki tutum ve davranışlarının olumlu yönde etkilenmesi beklenmektedir (Khoreva vd., 2017: 6-7). Literatürdeki çalışmalarda Erkutlu ve Chafra, (2013); Bal vd. (2013); Zhou vd. (2014) psikolojik sözleşme algısının iş tatmini, iş performansı, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık, işe adanma ve işe gömülmürlük gibi tutum ve davranışlar üzerinde belirleyici bir role sahip olduğunu vurgulamaktadırlar.

İşe gömülmürlük, işgörenin işiyle ve örgütüyle özdeşleşme düzeyini gösteren; aynı zamanda örgütte kalma veya ayrılma kararı vermesini etkileyen faktörlerin bileşimini temsil etmektedir. Bu kararın verilmesinde ise bazı örgütsel unsurların önemli düzeyde belirleyici olduğu ileri sürülmektedir (Kanten vd., 2016: 69). Örneğin, Giosan (2003) ve Nguyen (2017) çalışmalarında ödül ve ücret yönetimi, yeteneklerin geliştirilmesi, örgütsel adalet ve örgütsel destek algısının; Bambacas ve Kulik (2013) ise performans ve ödül yönetimi, işgörenlerin

geliştirilmesi gibi insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işe gömülmüşlüğü önülleri olduğunu vurgulamaktadırlar. Bununla birlikte, mevcut çalışmalarda Narayanan (2016); Rastgoo (2016); Malkawi (2017) ise yetenek yönetimi stratejilerinin örgütsel bağlılık, işe gömülmüşlük, motivasyon gibi istenen örgütsel çıktılar üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir. Bu bağlamda araştırmada, örgütsel faktörler kapsamında yetenek yönetimi stratejilerinin işgörenlerin işe gömülmüşlük düzeylerini etkileyeceği; bu etki üzerinde de psikolojik sözleşme algısının aracılık rolünün olacağı varsayılmaktadır. Bu doğrultuda aşağıdaki araştırma modeli ve hipotezleri geliştirilmiştir:

Şekil 1. Araştırma Modeli



H<sub>1</sub>: Örgütün zihniyeti işgörenlerin işe gömülmüşlük düzeylerini anlamlı olarak etkilemektedir.

H<sub>2</sub>: Cezbetme ve elde tutma stratejileri işgörenlerin işe gömülmüşlük düzeylerini anlamlı olarak etkilemektedir.

H<sub>3</sub>: Yeteneklerin tanımlanmasına yönelik stratejiler işgörenlerin işe gömülmüşlük düzeylerini anlamlı olarak etkilemektedir.

H<sub>4</sub>: Kişisel gelişime yönelik stratejiler işgörenlerin işe gömülmüşlük düzeylerini anlamlı olarak etkilemektedir.

H<sub>5</sub>: Olumlu ilişkiler yapılandırmaya yönelik stratejiler işgörenlerin işe gömülmüşlük düzeylerini anlamlı olarak etkilemektedir.

H<sub>6</sub>: Zorlayıcı ve anlamlı iş rolleri işgörenlerin işe gömülmüşlük düzeylerini anlamlı olarak etkilemektedir.

H<sub>7</sub>: Örgütün zihniyeti işgörenlerin psikolojik sözleşme algısını anlamlı olarak etkilemektedir.



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

H<sub>8</sub>: Cezbetme ve elde tutma stratejileri işgörenlerin psikolojik sözleşme algısını anlamlı olarak etkilemektedir.

H<sub>9</sub>: Yeteneklerin tanımlanmasına yönelik stratejiler işgörenlerin psikolojik sözleşme algısını anlamlı olarak etkilemektedir.

H<sub>10</sub>: Kişisel gelişime yönelik stratejiler işgörenlerin psikolojik sözleşme algısını anlamlı olarak etkilemektedir.

H<sub>11</sub>: Olumlu ilişkiler yapılandırmaya yönelik stratejiler işgörenlerin psikolojik sözleşme algısını anlamlı olarak etkilemektedir.

H<sub>12</sub>: Zorlayıcı ve anlamlı iş rolleri işgörenlerin psikolojik sözleşme algısını anlamlı olarak etkilemektedir.

H<sub>13</sub>: Psikolojik sözleşme algısı işgörenlerin işe gömülmüşlük düzeylerini anlamlı olarak etkilemektedir.

H<sub>14</sub>: Örgütün zihniyetinin işe gömülmüşlük üzerindeki etkisinde psikolojik sözleşme algısının aracılık rolü vardır.

H<sub>15</sub>: Cezbetme ve elde tutma stratejilerinin işe gömülmüşlük üzerindeki etkisinde psikolojik sözleşme algısının aracılık rolü vardır.

H<sub>16</sub>: Yeteneklerin tanımlanmasına yönelik stratejilerin işe gömülmüşlük üzerindeki etkisinde psikolojik sözleşme algısının aracılık rolü vardır.

H<sub>17</sub>: Kişisel gelişime yönelik stratejilerin işe gömülmüşlük üzerindeki etkisinde psikolojik sözleşme algısının aracılık rolü vardır.

H<sub>18</sub>: Olumlu ilişkiler yapılandırmaya yönelik stratejilerin işe gömülmüşlük üzerindeki etkisinde psikolojik sözleşme algısının aracılık rolü vardır.

H<sub>19</sub>: Zorlayıcı ve anlamlı iş rollerinin işe gömülmüşlük üzerindeki etkisinde psikolojik sözleşme algısının aracılık rolü vardır.

### **3. Araştırma Metodolojisi**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi**

Araştırmanın amacı, yetenek yönetimi stratejilerinin işgörenlerin işe gömülmüşlük düzeyleri üzerindeki etkisinde psikolojik sözleşme algısının aracılık rolünün incelenmesidir. Bu doğrultuda, yetenek yönetimi stratejilerinin işe gömülmüşlük üzerindeki etkisinde psikolojik sözleşme algısının aracılık rolünün belirlenebilmesi araştırmanın sorunsalını oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket formunda, işgörenlerin yetenek yönetimi stratejilerine ve psikolojik sözleşmeye ilişkin algıları ile işe



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

gömülmüşlüğü yönelik tutumlarını ölçmek amacıyla üç ayrı ölçek kullanılmıştır. Ölçeklerde yer alan ifadelerin yanıtları için beş aralıklı Likert tipi metrik ifadeye yer verilmiştir. Araştırma modelinde yetenek yönetimi stratejileri bağımsız değişken, psikolojik sözleşme aracı değişken, işe gömülmüşlük ise bağımlı değişkenlerdir. İlgili örneklemden elde edilen verilere öncelikle doğrulayıcı faktör analizleri (DFA) yapılmış, sonrasında ise araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla yapısal eşitlik modeli uygulanmıştır.

### 3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Örneklem

Araştırma konu açısından; yetenek yönetimi stratejileri, psikolojik sözleşme ve işe gömülmüşlük arasındaki ilişkilerin açıklanmasıyla sınırlandırılmıştır. Araştırmada, yetenek yönetimi stratejileri; örgütün zihniyeti, cezbetme/elde tutma, yeteneklerin tanımlanması, kişisel gelişim, olumlu ilişkiler yapılandırma, zorlayıcı ve anlamlı iş olmak üzere altı boyutta, psikolojik sözleşme algısı işlemsel ve ilişkişel olarak iki boyutta, işe gömülmüşlük düzeyi ise tek boyutta ele alınmıştır. Araştırmanın uygulama açısından kapsamını İzmir ve Antalya'da faaliyet gösteren Kültür ve Turizm Bakanlığı belgeli şehir otelleri arasından kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenen beş adet beş yıldızlı otel işletmesindeki çalışanlar oluşturmaktadır. Bu otellerin yönetimlerinden alınan izin doğrultusunda teslim edilen 200 adet anket formundan geriye dönen 170 adet (%85) anket formunun, 160 (%80) adedi değerlendirme kapsamına alınmıştır.

### 3.3. Araştırmanın Ölçekleri

Anket formlarının oluşturulmasında uluslararası literatürdeki çalışmalardan yararlanılmıştır. Yetenek yönetimi stratejileri ölçeği Oehley (2007); psikolojik sözleşme algısı ölçeği Bal ve Kooij (2011); işe gömülmüşlük ölçeği Karatepe (2013) çalışmalarından elde edilmiştir. Ölçekler Türkçe'ye çevrildikten sonra, pilot araştırma (n=30) vasıtasıyla gözden geçirilmiş ve gerekli düzeltmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılan tüm ölçeklerinin yapısal geçerlilikleri ve güvenilirlik düzeyleri test edilmiştir.

### 3.4. Analiz Yöntemi

Araştırmada öncelikle verilerin normallik varsayımını sağlayıp sağlamadığı test edilmiş ve araştırmanın normallik varsayımını sağlamadığı belirlenmiştir. Literatürdeki öneriler doğrultusunda SPSS programı aracılığıyla Kolmogorov-Smirnov testi uygulanmış (Ali vd., 2018; Hair vd., 2014) ve verilerin normal dağılım özelliği göstermediği tespit edilmiştir. Bu durum analiz yöntemine karar vermede önemli bir kriteri oluşturmaktadır. Bu doğrultuda en





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

küçük kareler yapısal eşitlik modellemesi (KEK-YEM) uygulamasının doğru olacağı literatürde yer almaktadır. KEK-YEM, varyans temelli bir yöntem olarak kovaryans temelli YEM'lerden farklı şekilde en fazla olabilirlik yöntemi yerine kısmi en küçük kareler regresyon yöntemini temel almaktadır (Hair vd., 2014). Bu bağlamda, Smart PLS programı Ringle vd. (2015) analiz için en uygun program olarak tespit edilmiştir.

### 3.5. Ortak Metot Varyansı

Anket tekniğinden faydalanılarak bireyin kendini değerlendirmesi yoluyla gerçekleştirilen davranış çalışmalarında ortak metot varyansı ortaya çıkabilecek sorunlar arasındadır (MacKenzie ve Podsakoff, 2012). Bunu çözenin nitel ve nicel bazı yolları söz konusudur (Podsakoff ve Organ, 1986). Nicel yöntemler olarak Harman'ın tek faktör testi ve VIF (variance inflation factors) değerlerinin hesaplanması yöntemlerine başvurulmuştur. Araştırmada Harman'ın tek faktör testi kullanılarak tek bir faktörün baskın faktör olarak öne çıkıp çıkmadığı belirlenmiştir. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda, herhangi bir rotasyona tabi tutulmadan ortaya çıkan eigenvalue değeri 1'den büyük olan faktörler arasında ilk faktör toplam varyansın %39.362'sini açıklamaktadır. Bu değer, %50'nin altında olması beklenmektedir (Podsakoff vd., 2003). Araştırmada bir başka istatistiksel yöntem olarak Kock (2015) tarafından önerilen ve Smart PLS tarafından bir modelin örtük değişkenleri için üretilen VIF değerleri kontrol edilmiştir. Kock (2015) tarafından bu değer 3.3'ün altında olması önerilmiş, Hair vd. (2014) ise bu değer 5'den küçük olmasının yeterli olacağını belirtmiştir. Bu çalışma için örtük değişkenlerin VIF değerlerinin 2.073 ile 3.764 arasında değiştiği görülmüştür.

## 4. Araştırma Bulguları

### 4.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan 160 çalışanın %52'si erkek, %48'i ise kadındır. Çalışanların %55'i 20-29 yaş, %28'i 30-39 yaş, %17'si ise 40 yaş ve üzerindedir. Çalışanların %42'si lisans ve lisansüstü, %31'i lise, %13'ü ön lisans, %14'i ise ilköğretim mezuniyet düzeyine sahiptir. Çalışanların, büyük çoğunluk (%60) yiyecek ve içecek departmanında, %17'sinin önbüro departmanında, %13'ünün kat hizmetleri departmanında %10'unun ise teknik, satın alma, muhasebe ve insan kaynakları gibi bölümlerde görev yaptıkları görülmektedir. Çalışma sürelerine bakıldığında katılımcıların %48'inin 1-6 yıl arası, %30'unun 1 yıldan daha az bir





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

| Bileşenler              | Faktör Yükleri | Cronbach's Alpha | Composite Reliability | Average Variance Extracted (AVE) | süredi r, %22'sinin ise 7 yıl ve daha uzun bir |
|-------------------------|----------------|------------------|-----------------------|----------------------------------|------------------------------------------------|
| Cezbetme ve Elde        | 0.854-0.880    | 0.838            | 0.902                 | 0.755                            |                                                |
| Kişisel Gelişim         | 0.894-0.928    | 0.902            | 0.938                 | 0.836                            |                                                |
| Olumlu İlişkiler        | 0.833-0.857    | 0.869            | 0.910                 | 0.716                            |                                                |
| Yetenekli Bireyler      | 0.822-0.890    | 0.884            | 0.920                 | 0.743                            |                                                |
| Örgüt Zihniyeti         | 0.862-0.917    | 0.878            | 0.925                 | 0.805                            |                                                |
| Zorlayıcı ve Anlamlı İş | 0.818-0.841    | 0.773            | 0.868                 | 0.687                            |                                                |

süredir aynı işletmede çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır.

### 4.2.Ölçüm Modeli

Araştırmada modelin test edilmesinden önce Smart PLS v3.2.7 kullanılarak DFA gerçekleştirilmiştir. Ölçüm modeli 8 örtük değişkenden oluşmaktadır. Gözlenen değişkenlere yönelik DFA analizi sonucunda yakınsama geçerliliği, ayırma geçerliliği ve güvenilirlik rakamları hesaplanmıştır. İçsel tutarlılık bağlamında yapı güvenilirliği (Composite Reliability) ve Cronbach Alfa katsayısı, yakınsama için AVE değeri hesaplanmıştır. Buna göre; AVE değerlerinin 0.650-0.836 arasında, Cronbach's Alpha katsayısının 0.727-0.923 arasında olduğu ve Yapı Güvenilirliğinin 0.847-0.938 arasında olduğu tespit edilmiştir. Hem Cronbach's Alpha hem de Yapı Güvenilirliği değerlerinin >.70 olması beklenmektedir (Ali vd., 2018). Bununla birlikte her örtük değişkenin >.50 ve üzerinde değerde varyansı açıklaması beklenmektedir (Fornell ve Larcker, 1981). Tablo 1 incelendiğinde gözlenen değişkenlere ait faktör yüklerinin >.70 ve üzerinde olduğu ve çalışmada yakınsama geçerliliğinin sağlandığı belirlenmiştir.

Tablo 1. Ölçüm Modeli

|                     |             |       |       |       |
|---------------------|-------------|-------|-------|-------|
| Psikolojik Sözleşme | 0.781-0.871 | 0.923 | 0.938 | 0.685 |
| İşe Gömülmüşlük     | 0.704-0.880 | 0.727 | 0.847 | 0.650 |

Araştırma

rmada ayrışma geçerliliğinin sağlanması için Fornell Larcker Kriteri hesaplanmıştır (Fornell ve Larcker, 1981). Ayrışma geçerliliği yapılar veya ölçümler arasında farklılığın düzeyini ifade etmektedir. Buna göre her bir yapının ortalama açıklanan varyans değerinin karekökünün yapının ilişkili korelasyonlarından büyük olması ayrışma geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir. Tablo 2 'de görüldüğü üzere koyu ve italik olarak belirtilen değerlerin tamamı ilişkili yapıların korelasyonundan daha büyüktür.

**Tablo 2. Fornell-Larcker Kriteri**

|                         | Cezbetme ve Elde | Kişisel Gelişim | Olumlu İlişkiler | Psikolojik Sözleşme | Yetenekli Bireyler | Zihniyet     | Zorlayıcı ve Anlamli İş | İşe Gömülmüşlük |
|-------------------------|------------------|-----------------|------------------|---------------------|--------------------|--------------|-------------------------|-----------------|
| Cezbetme ve Elde        | <b>0.869</b>     |                 |                  |                     |                    |              |                         |                 |
| Kişisel Gelişim         | 0.731            | <b>0.914</b>    |                  |                     |                    |              |                         |                 |
| Olumlu İlişkiler        | 0.643            | 0.648           | <b>0.846</b>     |                     |                    |              |                         |                 |
| Psikolojik Sözleşme     | 0.653            | 0.614           | 0.595            | <b>0.827</b>        |                    |              |                         |                 |
| Yetenekli Bireyler      | 0.712            | 0.796           | 0.662            | 0.629               | <b>0.862</b>       |              |                         |                 |
| Örgüt Zihniyeti         | 0.806            | 0.750           | 0.622            | 0.669               | 0.744              | <b>0.897</b> |                         |                 |
| Zorlayıcı ve Anlamli İş | 0.568            | 0.642           | 0.661            | 0.589               | 0.590              | 0.565        | <b>0.829</b>            |                 |
| İşe Gömülmüşlük         | 0.628            | 0.635           | 0.644            | 0.754               | 0.569              | 0.610        | 0.604                   | <b>0.806</b>    |

#### 4.3.Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Bulgular

Yapısal modelin ve hipotezlerin test edilmesi amacıyla Smart PLS v.3.2.7 programı kullanılmıştır. Yol katsayılarının istatistiksel açıdan anlamlılığının belirlenmesi amacıyla 5000 yeniden örnekleme ile bootstrapping tekniği kullanılmıştır. Smart PLS programının üretmiş olduğu ve Henseler vd. (2016) tarafından uygulanması tavsiye edilen değer SRMR (standardized root mean square residual)'dir. Bu değer 0 olması mükemmel bir uyum olduğu anlamına gelmekte, SRMR değerinin 0.08'in altında olmasının ise Smart PLS yol analizi için uygunluğu için yeterli kabul edilmektedir (Merli vd., 2018). Bu çalışma için SRMR değeri 0.063 olarak belirlenmiştir. Ayrıca modelin  $R^2$  ve düzeltilmiş  $R^2$  değerleri içsel değişkenlerin dışsal değişkenleri ne şekilde açıkladığının belirlenmesi amacı nedeniyle önem taşımaktadır.  $R^2$  "işe gömülmüşlük" için 0.654 "psikolojik sözleşme" için 0.546 olarak belirlenmiştir. Düzeltilmiş  $R^2$  değeri ise sırasıyla 0.638 ve 0.528 olarak belirlenmiştir. Hair vd. (2014) bu değerlerin 0.25 olması durumunda zayıf, 0.50 olması durumunda orta ve 0.75 olması durumunda ise mükemmel bir açıklama oranı olduğunu ifade etmektedir. Araştırmada

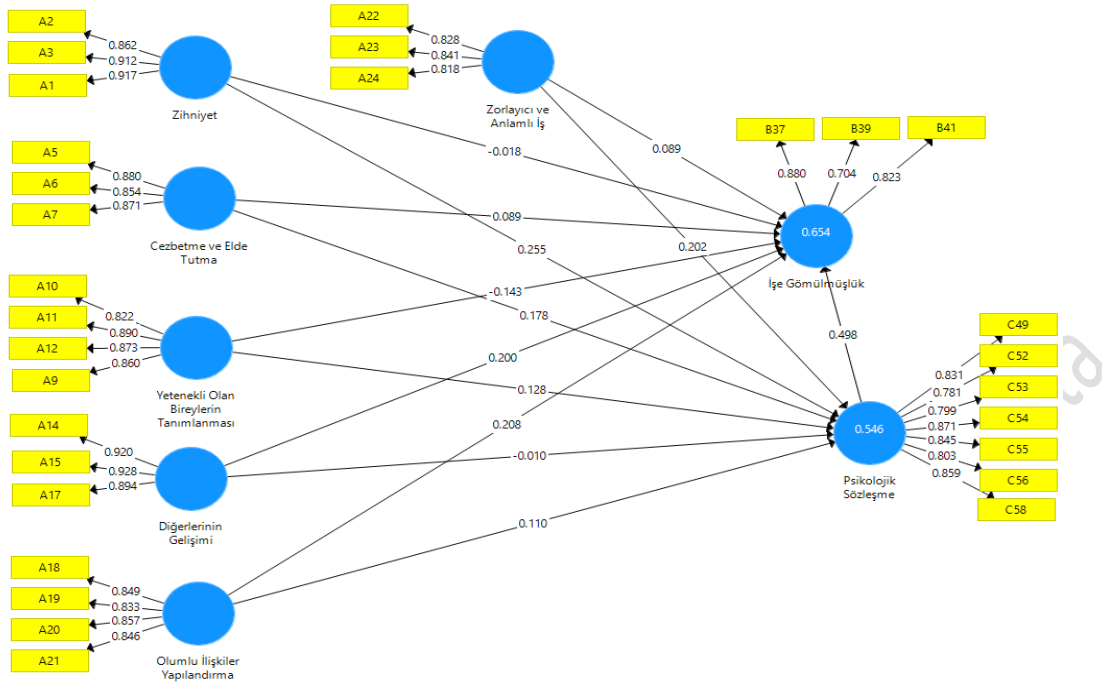


## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

modelin doğruluğunun test edilmesi Stone-Geisser's  $Q^2$  ile sağlanmıştır.  $Q^2$  değeri bir modelde kestirimci bağıntılılığın göstergesi olarak kullanılmaktadır. Bu değerin sıfırdan büyük olması reflektif dışsal örtük değişkenin (endogenous latent variable) kestirimci bağıntılılığa sahip olduğunu göstermektedir Hair vd (2014). Bu çalışma için yapılan **blinffolding** analizi sonucunda  $Q^2$  değeri psikolojik sözleşme için 0.339, işe gömülmüşlük için 0.382 olarak belirlenmiştir.

Bootstrapping tekniği kullanılarak % 95 güven aralığında yapılan analizler sonucunda 4 yol katsayısının anlamlı olduğunu göstermektedir. Doğrudan hipotezleri oluşturan 9 yol katsayı ise anlamsızdır. Buna göre araştırmada; kişisel gelişimin ( $\beta=0.200$ ; t değeri=1.995;  $p<0.05$ ), olumlu ilişkiler yapılandırmanın ( $\beta=0.208$  ;t değeri=2.154;  $p<0.05$ ) ve psikolojik sözleşme algısının ( $\beta= 0.498$ ; t değeri=5.813;  $p<0.01$ ) işe gömülmüşlük üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. Böylece  $H_4$ ,  $H_5$  ve  $H_{13}$  hipotezleri desteklenmiştir. Buna ilaveten zorlayıcı ve anlamlı işin ( $\beta=0.202$ ; t değeri=2.241;  $p<0.05$ ) psikolojik sözleşme algısı üzerinde anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiş ve  $H_{12}$  hipotezi de desteklenmiştir.

Diğer taraftan cezbetme ve elde tutmanın ( $\beta=0.178$ ; t değeri=1.610;  $p>0.05$ ), kişisel gelişiminin ( $\beta=-0.010$ ; t değeri=0.105;  $p>0.05$ ), olumlu ilişkiler yapılandırmanın ( $\beta=0.110$ ; t değeri= 0.997;  $p>0.05$ ), yetenekli olan bireylerin tanımlanmasının ( $\beta= 0.128$ ; t değeri=1.168;  $p>0.05$  ) ve örgüt zihniyetinin ( $\beta= 0.255$ ; t değeri=1.709;  $p>0.05$ ) psikolojik sözleşme üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur. Bu nedenle  $H_7$ ,  $H_8$ ,  $H_9$ ,  $H_{10}$ ,  $H_{11}$  hipotezleri desteklenmemiştir. Buna ilaveten yapılan yol analizi sonucunda; cezbetme ve elde tutmanın ( $\beta=0.089$ ; t değeri=0.752;  $p>0.05$ ), yetenekli olan bireylerin tanımlanmasının ( $\beta=-0.143$ ; t değeri=1.408;  $p>0.05$ ), örgüt zihniyetinin ( $\beta=-0.018$ ; t değeri=0.151;  $p>0.05$ ) ve zorlayıcı ve anlamlı işin işe gömülmüşlük üzerinde ( $\beta= 0.089$ ; t değeri=1.297;  $p>0.05$ ) anlamlı bir etkisi yoktur. Bu doğrultuda  $H_1$ ,  $H_2$ ,  $H_3$  ve  $H_6$  hipotezleri desteklenmemiştir.



Şekil 2: Araştırma Modeline Yönelik Yol Analizi Sonuçları

Araştırmada aracılık etkilerinin anlamlılığını ölçmek amacıyla bootstrapping analizinden faydalanılmıştır. Nitzi vd. (2016) tarafından aracılık etkisinin tespitinde t-değerinin yanıltıcı olabileceği, bu nedenle güven aralığı hesaplanmasının daha doğru olduğu ifade edilmektedir. Bu doğrultuda 5000 kez yeniden örnekleme yoluyla %95 güven aralığında parametrelerin tahmin edilmesi yoluna başvurulmuştur. Araştırma bulgularına göre; zorlayıcı ve anlamlı iş boyutunun işe gömülmüşlük üzerindeki etkisinde psikolojik sözleşmenin ( $\beta=0.101$ ;  $p<0.05$ ;  $CI= [0.026, 0.190]$ ) aracılık etkisi vardır. Araştırmada belirlenen diğer aracılık hipotezleri güven aralığının 0'ı içermesi nedeniyle desteklenmemiştir.

Araştırmada Zhou vd. (2010)'nin önermiş olduğu yol doğrultusunda aracılık hipotezleri incelenmiştir. Buna göre aracılık türleri; tamamlayıcı aracılık (kısmi aracı), rekabetçi aracılık (sürekli kısmi aracı), dolaylı aracılık (tam aracı), doğrudan etki (aracılık bulunmamakta) ve etki yok (aracılık yok) şeklinde beş farklı şekilde ifade edilmektedir. Tablo 3 incelendiğinde desteklenen sadece bir tane aracılık hipotezi olduğu görülmektedir. Buna göre; yetenek yönetimi stratejilerinden zorlayıcı ve anlamlı iş boyutunun işe gömülmüşlük üzerindeki etkisinde psikolojik sözleşme algısının aracılık rolü vardır. Zorlayıcı ve anlamlı iş boyutunun işe gömülmüşlük üzerindeki doğrudan etkisinin anlamsız olması ve psikolojik sözleşmenin modele dâhil olmasıyla aracılık etkisinin meydana gelmesi bu araştırmada “dolaylı-sadece

aracılık” etkisinin olduğunu göstermektedir. Böylece  $H_{19}$  hipotezi desteklenmiş;  $H_{14}$ ,  $H_{15}$ ,  $H_{16}$ ,  $H_{17}$  ve  $H_{18}$  hipotezleri desteklenememiştir.

**Tablo 3:**  
**Aracılık Etkisi Analizi Sonuçları**

|                                                                               | $\beta$      | t-değeri     | p-değeri     | CI = [LL-UL] |              |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                                                                               |              |              |              | 5.0%         | 95.0%        |
| Cezbetme ve Elde -> Psikolojik Sözleşme -> İş Gömülmüşlük                     | 0.089        | 1.501        | 0.133        | 0.005        | 0.198        |
| Diğerleri Gelişim -> Psikolojik Sözleşme -> İş Gömülmüşlük                    | -0.005       | 0.103        | 0.918        | -0.093       | 0.070        |
| Olumlu İlişkiler -> Psikolojik Sözleşme -> İş Gömülmüşlük                     | 0.055        | 0.947        | 0.344        | -0.031       | 0.159        |
| Yetenekli Bireyler -> Psikolojik Sözleşme -> İş Gömülmüşlük                   | 0.064        | 1.099        | 0.272        | -0.021       | 0.168        |
| Zihniyet -> Psikolojik Sözleşme -> İş Gömülmüşlük                             | 0.127        | 1.517        | 0.129        | -0.014       | 0.261        |
| <b>Zorlayıcı ve Anlamli İş -&gt; Psikolojik Sözleşme -&gt; İş Gömülmüşlük</b> | <b>0.101</b> | <b>1.984</b> | <b>0.047</b> | <b>0.026</b> | <b>0.190</b> |

## 5. Sonuç

Yoğun rekabet içeren küresel çalışma yaşamında, örgütlerin başarısı ve yaşamlarını sürdürebilmeleri yetenekli işgörenleri cezbetmelerine ve elde tutmalarına bağlıdır. Günümüz örgütleri yeniliklere ayak uydurmanın, rakiplere karşı farklılık yaratmanın ve değişen müşteri taleplerini yerine getirebilmenin, yetenekli işgörenler istihdam etmekle sağlanacağını farkındadır. Aynı zamanda örgütlerin üst düzey bilgi, beceri ve yeteneklere sahip işgörenleri temin ederek, onlardan maksimum fayda elde etme çabası içerisinde oldukları görülmektedir. Bu bağlamda, örgütsel amaçlara katkı sağlaması mümkün olan işgören yeteneklerinin tanımlanması, desteklenmesi ve geliştirilmesiyle insan sermayesinden en üst düzeyde yararlanılması beklenmektedir. Diğer bir ifadeyle, bireysel farklılıklarının ortaya çıkarılması ve bu farklılıkların rekabet avantajına dönüşebilmesi için örgütsel amaçlarla ve aynı zamanda işgörenlerin ihtiyaçlarıyla örtüşen yetenek yönetimi stratejilerinin tasarlanması gerekmektedir. Yetenek yönetimi stratejileri, örgütün işgörenleri desteklediğini ve değer verdiğini gösteren bir yaklaşımı temsil etmekle birlikte, olumlu örgütsel çıktıların elde edilmesinde de belirleyici bir rol oynamaktadır. Çünkü modern iş dünyası, işgören yeteneklerinden üst düzeyde faydalanmayı ve bu yeteneklerin olumlu tutum ve davranışlara dönüşmesini zorunlu kılmaktadır. Bu doğrultuda, araştırmada yetenek yönetimi stratejilerinin işe gömülmüşlük üzerindeki etkisi ve bu etki üzerinde de psikolojik sözleşme algısının aracılık rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma bulgularına göre, yetenek yönetimi stratejilerinden kişisel gelişim ve olumlu ilişkiler yapılandırma boyutunun işgörenlerin işe gömülmüşlük düzeylerini pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Elde edilen bu sonuç, araştırma



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

kapsamındaki otel işletmelerinde yeteneklerin geliştirilmesine ve olumlu çalışma ortamı sağlanmasına yönelik stratejilerin işgörenlerin örgüte uyum sağlama, sadakat duyma ve örgütte kalma kararı vermeleri üzerinde belirleyici bir etkisi olduğunu göstermektedir.

Araştırma bulgularına göre, yetenek yönetimi stratejilerinin zorlayıcı ve anlamlı iş boyutu işgörenlerin psikolojik sözleşme algılarını pozitif yönde etkilemektedir. Başka bir ifadeyle, işgörenlerin yeteneklerinden en üst düzeyde faydalanılmasına yönelik stratejilerin psikolojik sözleşme algısını arttırması beklenmektedir. Çünkü yeteneklerine önem ve değer verilen işgörenlerin örgüt tarafından verilen sözlerin ve taahhütlerin yerine getirildiğine dair bir inanca sahip olmaları mümkündür. Ayrıca, araştırma sonucuna göre, yetenek yönetimi stratejilerinden zorlayıcı ve anlamlı iş boyutunun işe gömülmürlük üzerindeki etkisinde psikolojik sözleşme algısının aracılık rolü söz konusudur. Bu aracılık etkisi zorlayıcı ve anlamlı iş boyutunun işe gömülmürlük üzerinde doğrudan etkisinin olmaması, psikolojik sözleşmenin modele dâhil olmasıyla aracılık etkisinin meydana gelmesi sebebiyle “*dolaylı-sadece aracılık*” etkisi olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla, işgörenlerin yeteneklerini maksimum düzeyde kullanabilmelerine fırsat veren iş rolleri üstlenmeleri ve örgütün belirli sözleri yerine getireceğine inanmaları durumunda işe gömülmelerinin sağlanması beklenmektedir. Bu bağlamda, otel işletmelerine işgörenlerin yeteneklerinin tanımlanmasına, geliştirilmesine ve yönetilmesine yönelik stratejiler uygulamaları; aynı zamanda olumlu bir çalışma ortamı inşa etmeleri önerilebilir. Böylece yeteneklerini en üst düzeyde kullanan ve ileride yönetici pozisyonlarında istihdam edileceğine dair bir inanca sahip olan işgörenlerin örgüte yönelik olumlu tutum ve davranışlar sergilemeleri muhtemeldir. İlerideki çalışmalarda yetenek yönetimi stratejilerinin işe adanma, işten ayrılma niyeti ve üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisinin incelenmesi ve işveren markası çekiciliği, algılanan örgütsel destek gibi değişkenlerin de aracı veya düzenleyici rollerinin araştırılması önerilebilir.

### Kaynakça

- Aliabada, S. ve Shojae, S. (2016). The Relationship between Talent Management and Psychological Contract, *Journal of Management Sciences*, 2 (5), 282-284.
- Ali, F., Rasoolimanesh, S.M., Sarstedt, M., Ringle, C.M. ve Ryu, K. (2018). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) in hospitality research, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30 (1), 514-538.
- Altınöz, M. (2018). Yetenek Yönetiminin Algılanması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 39, 82-95.





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Babu, N. ve Suhasini, N. (2017). *Impact of Psychological Contract on Talent Management Practices in Industry*, 2nd International Journal of Science, Tecnology and Management, 6 (1), 815-820.
- Bal, P.M. ve Kooij, D. (2011). *The relations between work centrality, psychological contracts, and job attitudes: The influence of age*", European Journal of Work and Organizational Psychology, 20 (4), 497- 523.
- Bal, P. M., De Cooman, R., Mol, S. T. (2013). *Dynamics of psychological contracts with work engagement and turnover intention: the influence of organizational tenure. The European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22 (1), 107-122.
- Bambacas, M. ve Kulik, C. (2013). *Job embeddedness in China: how HR practices impact turnover intentions*, The International Journal of Human Resource Management, 24 (10), 1933-1952.
- Cappelli, P. (2008). *Talent Management for the Twenty-First Century*, Harvard Business Review, 74-81.
- Clarke, M. ve Scurry, T. (2017). *The role of the psychological contract in shaping graduate experiences: a study of public sector talent management programmes in the UK and Australia*, The International Journal of Human Resource Management.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi*, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 17, Sayı 3, 145–166.
- Erkutlu, H. ve Chafra, J. (2013). *"Effects of trust and psychological contract violation on authentic leadership and organizational deviance"*, Management Research Review, 36 (9), pp. 828 -848.
- Fornell, C. ve Larcker, D.F. (1981), *Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error*, Journal of Marketing Research, 18 (1), 39-50.
- Garrow, V. ve Hirsh, W. (2008). *Talent Management: Issues of Focus and Fit*, Public Personnel Management, 37 (4), 389-402.
- Giosan, C. (2003). *Antecedents of Job Embeddedness*, Doctoral Dissertation, Faculty of Political and Social Science of the New School University.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M. ve Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equations Modeling (PLS-SEM)*, Sage Publications, London.
- Henseler, J., Hubona, G. ve Ray, P.A. (2016). *Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines*. Ind. Manage. Data Syst. 116 (1), 2–20.
- Kanten, P., Kanten, S. ve Dünder, G. (2016). *Ücret Tatmininin ve İşin Özelliklerinin İşe Gömülmüşlük Üzerindeki Etkisinde Mutluluğun Rolü*, İşletme Araştırmaları Dergisi, 8/3, 64-88.
- Karatepe, O. (2013). *The effects of work overload and work-family conflict on job embeddedness and job performance*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 25 No. 4, s. 614-634.
- Khoreva, V., Vaiman, V. ve Van Zalk, M. (2017). *Talent management practice effectiveness: Investigating employee perspective*. Employee Relations, 39(1), 19-33. <https://doi:10.1108/ER-01-2016-0005>.
- Kock, N. (2015). *Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach*, International Journal of e-Collaboration, 11(4), 1-10.
- Köse, G. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Derin İçgörüsü: Yetenek Yönetimi ve İşveren Markası İlişkisi*, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 56, 823-833





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- MacKenzie, S.B. ve Podsakoff, P.M. (2012), "Common method bias in marketing: causes, mechanisms, and procedural remedies", *Journal of Retailing*, 88 (4) 542-555.
- Malkawi, E. (2017). *The Relationship Between Talent Management and Organizational Commitment Case Study: Aqaba Special Economic Zone Authority, Jordan, International Business and Management*, 14 (1), 80-84.
- Mensah, M.M. ve Bawole, J.N. (2018). Testing the mediation effect of person-organisation fit on the relationship between talent management and talented employees' attitudes, *International Journal of Manpower*, 39 (2), 319-333.
- Merli, R., Preziosi, M., Acampora, A., Lucchetti, M.C. ve Ali, F. (2018). The impact of green practices in coastal tourism: An empirical investigation on an eco-labelled beach club, *International Journal of Hospitality Management*, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.08.011>.
- Narayanan, A. (2016). *Talent Management and Employee Retention: Implications of Job Embeddedness- A Research Agenda*, *Journal of Strategic Human Resource Management*, 5 (2), 34-40.
- Nguyen, D.L. (2017). *The Application of Talent Management Theories to the Prevention of "Brain Drain" in China*, *Bachelor Thesis, Helsinki Metropolia University of Applied Sciences, Metropolia Business School*.
- Nitzl, C., Roldán, J.L. ve Cepeda, C.G. (2016), Mediation analysis in partial least squares path modeling: helping researchers discuss more sophisticated models, *Industrial Management & Data Systems*, 116 (9), 1849-1864.
- Nutakki, L.P., Reddy, M.S. ve Balan, S. (2015). *A Study of The Relationship between Talent Management and Psychological Contract*, *2nd International Conference on Science, Tecnology and Management*, 1025-1031.
- Oehley, A. M. (2007). *The Development and Evaluation of A Partial Talent Management Competency Model*, *Master of Arts at Stellenbosch University*.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.M., Lee, J. ve Podsakoff, N.P. (2003), "Common method variance in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies", *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), 879-903.
- Podsakoff, P. M., ve Organ, D. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544.
- Prinsloo, L. (2012). *Talent Management and the Psychological Contract*, (Gradyasyon Thesis), University of Pretoria, South Africa.
- Rastgool, P. (2016). The Relationship of Talent Management and Organizational Development with Job Motivation of Employees, *Acta Universitatis Agriculturae Et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, Vol. 64, 653-662.
- Ringle, C. M., Wende, S., ve Becker, J.-M. 2015. "SmartPLS 3." Boenningstedt: SmartPLS GmbH, <http://www.smartpls.com>.
- Topaloğlu, H. ve Arastaman, G. (2016). *Örgütlerde Psikolojik Sözleşme Üzerine Kuramsal Bir Değerlendirme*, *Ihlara Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 1 (2), 25-36.



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

Zhou, X., Lynch, J.G. ve Chen, Q. (2010).Reconsidering Baron and Kenny: Myths and Truths about Mediation Analysis, *Journal of Consumer Research*, 37,197-206.

Zhou, J., Plaisent, M., Zheng, L. ve Bernard, P. (2014). *Psychological Contract, Organizational Commitment and Work Satisfaction: Survey of Researchers in Chinese State-Owned Engineering Research Institutions*, *Open Journal of Social Sciences*, 2, 217-225.



## İYİ KARAKTERLİ ÖRGÜT ÖZELLİKLERİ: ÖRGÜTSEL ERDEMLİLİK LİTERATÜRÜNE İLİŞKİN BİBLİYOMETRİK BİR ANALİZ

**Öğr. Gör. Seher YASTIOĞLU**

*Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, saytas@mehmetakif.edu.tr*

**Doç. Dr. Ali Murat ALPARSLAN**

*Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, alimurat@mehmetakif.edu.tr*

### Özet

Bu araştırmayı doğuran güdü örgütsel erdemlilik konusunu üzerine yapılmış çalışmalarda oluşan bilgi birikiminin sistemli bir şekilde ortaya arzusudur. Bu amaçla örgütsel erdemlilik konusunda yerli/ yabancı literatürde yayımlanan akademik makalelerin bibliyometrik bir içerik analizi ve atıf analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında 1982-2018 yılları arasında yerli/yabancı literatürde yayınlanmış ve ulaşılabilen 73 kavramsal çalışma ve araştırma makalesi incelenmiştir. Yapılan bibliyometrik analiz sonucunda makalelerin özellikleri (yazar, yıl, yayınlandığı dergi, örneklem, örnek sayısı, ölçekler, ölçek boyutları), en fazla atıf alan 15 makale ve içerik analizi ile en sık kullanılan anahtar kelimeler incelenmiştir. Örgütsel erdemlilik kavramı ile birlikte en fazla çalışılan konular mutluluk/iyilik hali, etik, örgütsel adalet, liderlik tarzları, kişilik, bireysel/örgütsel performans, örgütsel bağlılık, işe tutukunluk ve yaratıcılık olmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** *Örgütsel erdemlilik, erdemler, örgütlerde erdemler, bibliyometrik analiz, atıf analizi*

### 1. Giriş

Gerçek mutluluğun kaynağı olan, insanın duygu düşünce ve davranışlarını yücelten erdemler, iş hayatında iş ahlakının ilkeleri olarak tezahür etmektedir. Güzel ahlakın temellerini oluşturan erdemler, iş hayatını anlamlı kılan ulvi ilkelerdir. Erdemliliğe ulaşan çalışanlar marifet (bilme), ilim ve irade ile anlayış ve hareket gücü kazanmaktadır (Kınalızade, 2007; Manz, 2008). Anlamlı bir yaşamın temsili olan erdemliliğe sahip olan toplumların ve örgütlerin bireyleri zorluklar karşısında sağlığa, esnekliğe, irade gücüne, dayanıklılığa, anlamlı ve mutlu bir hayata, sahip olmaktadır (Overholser, 1999; Myers, 2000; Seligman,



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

1999). Erdemler, örgütlerin uzun ömürlü olmasını sağlamak için gereken çabanın, vatandaşlığın, bağlılığın, istikrarın ve refahın ayrılmaz unsurlarıdır. Ahlaki kuralların içselleştirilmesi ve davranışlar düzeyine gelebilmesidir. Zira erdemler, toplulukların ve ekonomilerin gelişebilmesi ve topyekün kalkınabilmesi için en temel unsurlardandır. (Simmel, 1950; White, 1996; Baumeister ve Exline, 1999; Seligman, 1999)

Ahlakla ilgili çalışmalarda iş hayatının konu edilmesi ve örgüt düzeyinde erdemlerin çalışılması son zamanların konusu gibi görünse de erdemler ve iş hayatı arasındaki bağ öteden beri birçok çalışmada incelenmiştir. Ahiliğin adap ve kaidelerini açıklayan el kitabı olan Fütüvvetnameler’de teşkilat mensuplarında bulunması gereken doğruluk, emniyet, cömertlik, tevazu, samimiyet, anlamlı bir amaç (ulvi bir dava), affedici olma ve bencil olmama gibi erdem özellikleri sıralanmıştır (Öztürk, 2002). Yine örgütsel erdemlilik, iyi alışkanlıklar, umut, merhamet, dürüstlük, bağışlama ve hem bireysel hem de sosyal düzeylerde güven gibi bazı örgütsel yapıların boyutlarını içermektedir (Cameron, vd. 2004, Bright vd. 2006). Bununla birlikte, birey ve örgüt düzeyindeki erdemliliğin, küresel düzeyde finansal ve etik krizden kaynaklanan olumsuzlukları giderilmesine yardımcı olacağı, bireysel performansı geliştireceği ve örgütsel verimliliği artıracığını öne sürülmektedir (Cameron, 2010, George, 2003). Bu sebeple, erdemliğin bilimsel araştırmalardan uzak tutulmasının, olumlu örgütsel ve işe dair tutumların açıklanmasında yetersizlikler doğuracaktır. Hangi erdemlerin iş hayatında daha öncül, temel ve vazgeçilmez olduğunu ifade edebilmek, dahi erdemlerin gelişmesine ve içselleştirilmesine dair önerilerde bulunmak sadece örgütsel değil, toplumsal bir gerekliliktir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

Antik Yunan kültüründe “arete”, İslam Felsefesinde “fazilet” Batı dillerinde ise “virtue” kelimeleri ile karşılık bulan erdem kavramı, insanın üstün karakteristik özelliklerini ifade eden ve insanı esas mutluluğa ulaştıran ahlaki meziyettir. Erdemler insanın kazanılmış niteliğidir. Başka bir ifade ile erdem, bir kişinin görevini en iyi şekilde yerine getirmesini, kendine/topluma faydalı eylemleri gerçekleştirmesini böylece gerçek mutluluğu sağlayan niteliklerdir. Bu nitelikleri ilk dillendiren ve daha somut nitelikler halinde sınıflayan filozoflar olmuştur. Düşünce tarihi boyunca birçok düşünür/filozof erdem kavramına farklı tasnifler getirmiştir. Erdemleri sistematik olarak inceleyen Doğu kültüründeki ilk düşünür Konfüşyüs olup, erdem kavramını ağırbaşlılık, cömertlik, samimiyet, doğruluk ve nezaret olmak üzere

beş boyut altında toplamıştır. Batı kültüründe ise erdemler listesinden açık bir şekilde bahseden ilk düşünür Platondur ve O'na göre temel erdemler hikmet, cesaret, ıtidal (ölçülülük) ve adalettir. İslam aleminde de oldukça temel bir konu olarak konuşulan ve yazılan iyi insan özellikleri Allah'ın sıfatları ile de açıklanmıştır. Farabi, İbn Miskeveyh, İbni Sina, İbni Hazm, Gazali, Aristoteles, Aquinas ve Spinoza gibi Doğu ve Batı Filozofları erdem kavramına farklı yaklaşımlar getirmiş ve bireylerin sahip olduğu erdemleri farklı şekillerde sınıflandırmışlardır. Tablo 1'de Doğu ve Batı Filozofları tarafından ifade edilmiş olan erdemler yer almaktadır.

**Tablo 1. Erdemlerin Doğu/Batı Filozoflarına ve Yönetici Erdemlerine Göre Özet Tasnifi**

|                                                          | <i>Düşünür</i>         | <i>İfade Edilen Erdemler</i> |                  |                     |                 |                      |           |                  |
|----------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------|------------------|---------------------|-----------------|----------------------|-----------|------------------|
| <b>Doğu<br/>Filozoflarına<br/>Göre Erdem<br/>Tasnifi</b> | <i>Konfüçyüs</i>       | İnsanîyet                    | Adalet           | Görgü               | Bilgelik        | Samimiyet            | İlmîlilik | Aşkînlık         |
|                                                          | <i>Farabi</i>          | Bilgelik                     | Cömertlik        | İffet               | İncelik         | Sadakat              | Dostluk   | Adalet           |
|                                                          | <i>İbni Sina</i>       | İffet                        | Bilgelik         | Adalet              | Yiğitlik        |                      |           |                  |
|                                                          | <i>İbni Miskeveyh</i>  | Bilgelik                     | İffet            | Cesaret             | Adalet          |                      |           |                  |
|                                                          | <i>İbni Hazm</i>       | Adalet                       | Akıl             | Cesaret             | Cömertlik       |                      |           |                  |
|                                                          | <i>El-İsfahani</i>     | İffet                        | Kavrayış         | Cesaret             | Adalet          |                      |           |                  |
|                                                          | <i>El-Gazali</i>       | Bilgelik                     | İffet            | Cesaret             | Adalet          |                      |           |                  |
|                                                          | <i>Tusi</i>            | Bilgelik                     | Yiğitlik         | İffet               | Adalet          |                      |           |                  |
| <b>Batı<br/>Filozoflarına<br/>Göre Erdem<br/>Tasnifi</b> | <i>Platon</i>          | Bilgelik                     | Cesaret          | Ölçülülük           | Adalet          |                      |           |                  |
|                                                          | <i>Aristoteles</i>     | Yiğitlik                     | Ölçülülük        | Cömertlik           | Ruh<br>Yüceliği | Öfkeye<br>hâkim olma | Doğruluk  | Sevecenlik       |
|                                                          | <i>Aquinas</i>         | Cesaret                      | İlmîlilik        | Adalet              | Bilgelik        | İnanç                | Umut      |                  |
|                                                          | <i>Spinoza</i>         | Sevgi                        | Diğergam<br>Olma | Alçak<br>Gönüllülük | Cömertlik       | Ölçülülük            | Şükran    | Affedici<br>Olma |
|                                                          | <i>Hackett ve Wang</i> | Cesaret                      | Adalet           | İhtiyatlılık        | İnsanîyet       | Dürüstlük            |           |                  |

Tablo 1'e bakıldığında Doğu Filozofları tarafından en sık ifade edilen erdem adalettir ki zaten tüm Doğu Filozoflarının erdem tasnifinde adalet erdemine yer vermiştir. Yine bilgelik (hikmet) ve cesaret/yiğitlik erdemleri de en sık ifade edilen erdemler arasında yer almaktadır. Batı Filozofları tarafından en sık ifade edilen erdemler ise yine başta adalet, sonrasında cesaret ve ölçülüdür. Adalet erdeminin tüm kültürlerde en sık ifade edilen erdem olması, bu erdemin toplumlar ve örgütler için önemini ortaya koymakta, insanlık için ne kadar temel olduğunu bir kez daha göstermektedir. Yine doğu/batı filozofları tarafından ortak olarak ifade edilen diğer erdemler ise cesaret, hikmet/bilgelik, insanlık ve ölçülüdür.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Örgütsel erdem ise, sosyal ve kişisel faydalar üreten alışkanlıkların, arzuların ve ilişkilerin örgütsel düzeyde tezahürüdür (Cameron, 2003). Kurumlardaki erdemlik, bir kurumdaki bireysel ve kolektif düzeylerde davranışları, gelenekleri, uygulamaları ve insanlık, dürüstlük, bağışlama, güven ve sadakat gibi yüce/aşkın eğilimleri oluşturmak, teşvik etmek, korumak ve beslemek anlamına gelmektedir (Rego, vd. 2011). Örgütsel erdemlilik uygulamaları ise, erdemlilikle birlikte hareket eden bir örgütlenmenin ve onun tarafından desteklenen kolektif davranışlar veya faaliyetler bütünüdür (Khorakian vd., 2016: 49). Yapılan pek çok çalışma, organizasyondaki erdemliğin sevgi, empati (Rego vd., 2011) ahlak gücü, dayanıklılık ve hoşgörü yaratmada önemli bir rol oynadığını göstermiştir (Emmons, 1999; Seligman, 1999, Bamister ve Akslain, 2000). Bununla birlikte erdemliliğin sağlık, mutluluk ve zorluklar karşısında esnekliği sağladığı da çeşitli çalışmalarla ortaya konmaktadır (Reef ve Singer, 1998, Meyers, 2000).

Alandaki en temel çalışmayı ve çalışmaları yapan Cameron ve ark. (2004), iyimserlik, güven, merhamet, dürüstlük ve affedicilik olmak üzere örgütsel erdemliliğin bütüncül yapısının oluşmasını sağlayan bir model önermişlerdir: *Örgütsel iyimserlik*: Olumlu bir sonuç almak ve elde etmek için sürekli arzu içerisinde olmaktır. Mevcut zorluklara rağmen işlerin iyi ilerleyeceği inancı, beklentisi veya umududur. Dayanılmaz zorluklara rağmen çalışanların kendileri için parlak bir gelecek görmeleridir. Daha ümitli, iyimser, daha etkili ve daha esnek çalışanlar, düşük psikolojik sermayesi olan meslektaşlarına kıyasla mevcut rekabet ortamında karşılaştıkları zorlu koşullar karşısında daha uzun süre ayakta kalabilmektedirler (Luthans vd., 2007). *Güven*: Yöneticilerin ve çalışanların birbirlerine saygı duymaları, nezaketli/düşünceli davranışları ve karşılıklı güven ortamının inşa edilmesidir. Bir örgütte güven kültürünün gelişmesi yalan, hile, düzanbazlık, iki yüzlülük gibi olumsuz değerlerden ziyade, dürüstlük, doğruluk, adalet, kararlılık ve cesaret gibi olumlu ahlaki değerlerin yayılmasını sağlamaktadır (Heydarabadi, 2010). *Örgütsel merhamet*: Çalışanların birbirini önemsemeleri ve birbirlerine şefkat göstermeleridir. *Dürüstlük*: Örgütte doğruluk, güvenilirlik ve saygınlığın yaygın olmasıdır. *Örgütsel affedicilik*: Yapılan hataların affedilmesi, özürlerin kabul edilmesi ve bu hataların öğrenim fırsatları olarak geribildirimlerle çalışanlara sunulması gerektiği anlamına gelmektedir.

Chun (2005) örgütleri temsil eden kişilerin (çalışanlar/yöneticiler/müşteriler) özelliklerinden yola çıkarak, örgütlerin karakterini belirleyen erdemler üzerine kapsamlı bir araştırma



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

yapmıştır. Ardından örgütsel erdemliliği temsil eden 6 temel erdemi ortaya koymuştur: bütünlük, empati, cesaret, samimiyet, azim ve vicdanlılık. Başka bir çalışmada Kaptain (2008) kurumsal ahlaki erdemler modeline dayanarak (Kaptain, 1998; 1999) örgütsel erdemliliği 7 alt boyutta ele almıştır. Ona göre bir örgütün erdemli olabilmesi için netlik, uyum, uygulanabilirlik, desteklenebilirlik, şeffaflık, tartışma yeteneği ve yaptırım yeteneğine sahip olması gerekmektedir. Khorakian ve arkadaşları (2016) ise örgütsel erdemleri altı boyut olarak ele almışlardır: *Özen* (çalışanların arkadaşlık etmesi ve birbirleri için sorumluluk almaları), *şefkatli destek* (sorun anında insanların merhametli bir şekilde desteklenmesi), *ilham* (insanların birbirlerine iş yerinde ilham vermeleri), *anlam* (anamlı bir iş ve insanların iş yerlerinde iken akışa kapılması), *saygı*, *dürüstlük* ve *şükran* (insanlar birbirlerine saygı ve takdirle davranması, iş ortamında güvenin ve bütünlüğün korunmaya çalışması).

Erdemler, örgütün sahip olduğu değerlerin çalışanlar tarafından özümzenmesini sağlamaktadır ayrıca çalışanın tutum ve davranışlarını şekillendirmek için güçlü normatif güçler olarak işlev görmektedir. Aynı zamanda erdem; çalışanlarda ortak bir vizyon oluşturabilmek için ilham veren ve çalışanların ortak kurumsal misyon altında birlikte çalışıp kendilerini geliştirmeleri için motive eden bir güçtür. Çalışanların öz saygı, özerklik, bağlılık ve mutluluk duygusunu geliştirmektedir. Erdemler karar verirken etik ve ahlak kuralların göz önüne alınmasını sağlamaktadır. Örgüt düzeyinde yapılan iyileştirmeler sayesinde güçlendirilmiş ve motivasyonu yüksek çalışanlarla, kaliteli müşteri hizmetleri sayesinde daha yüksek müşteri memnuniyeti ve sadakati sağlamaktadır. Erdemler, sistemlerde pozitif enerji üretir, çalışanın sistemindeki büyümesini, canlılığını artırır. Çalışanların iyimserlikleri ve pozitif bakışları iş yeri yenilikleri kabul etmesi ve içselleştirilmesini sağlamaktadır. Dolayısıyla, gelişmiş çalışan inovasyonu, genişletilmiş sosyal sermaye gelişimi, pro-sosyal davranışlardaki artış ve esnekliğin gelişmesi nedeniyle daha yüksek karlılık oranı elde edilmiş olur (Ip, 2002; Nepean, 2007; Alzola, 2008; Mele, 2009; Ravaji, 2016; Chun, 2017; Dawson, 2018).

### 3. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma örgütsel erdemlilik üzerine yerli ve yabancı literatürde hakemli dergilerde yayınlanmış olan çalışmaların bibliyometrik yöntem ile değerlendirilmesini içermektedir. Bibliyometri, bilimsel çalışmaların hesaplanmasından sayılmasına, bilimsel çalışmalarda kullanılan iletişim kalıplarından çalışmaların yayımlanmasına kadar birçok konuda matematik





## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

ve istatistiksel tekniklerin kullanıldığı bir alandır (Diodato & Brooks, 1996). Bu çalışma ile, mevcut çalışılan örgütsel erdemlilik konularına ilişkin araştırmacılara bilgilendirmeler yapmak suretiyle, gelecek çalışmalar için bir vizyon sağlamak ve örgütsel erdemliliğe ilişkin daha fazla bilimsel araştırma yapılmasını teşvik etmek amaçlanmıştır.

Bugüne kadar örgütsel erdemlilikle ilgili yerli ve yabancı literatürde yapılmış tüm çalışmalara ulaşılmaya çalışılmıştır. Makalelerin, bilimsel gelişmelerin izlenmesi bakımından sahip oldukları önem nedeniyle (Bayram, 1998), bu çalışmada yalnızca makaleler üzerinden inceleme yapılması kararlaştırılmıştır. Çalışmaya esas oluşturan makalelerin derlenmesi için yazar tarafından belirlenen anahtar sözcüklere göre (örgütsel erdemlilik, organizational virtuousness, virtue in organization, organizational virtue, virtues behaviour at workplace) Web of Science, Goole Scholar, Wiley, SpringerLink, Oxford University Press, EBSCOhost veritabanlarından erişilen bilimsel yayınlarla sınırlıdır. Bu bağlamda, 1982-2018 yılları arasında yapılan toplam 86 çalışmaya ulaşılmış, ancak bazı makalelerin tam metinlerine ulaşılmaması ve yine bazı makalelerin doğrudan ilgili konu ile bağlantılı olmaması sebebiyle çalışmaya dahil edilmemiştir. Son durumda, bu çalışmada 1982-2018 yılları arasında yapılan 71 yabancı ve 2 yerli makale ele alınmıştır.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

### 4. Bulgular

Çalışma kapsamında ilk olarak, örgütsel erdemlilik konusunda yayımlanan makalelerin bibliyometrik özellikleri incelenmiştir. Örgütsel erdemlilik konusunda 73 makale ele alınmış ve aşağıdaki bulgular elde edilmiştir. Analize dahil edilen makalelerin 27'si kavramsal makale çalışması iken 46'si araştırma makalesidir. Tablo 1 ve 2'de öncelikle makale çalışmalarının yazarlarına, isimlerine, yıllara göre dağılımlarına, yayımlandığı dergilere, atıf sayılarına, araştırmaların örneklem özelliklerine ve örneklem büyüklüklerine ve araştırmalarda kullanılan ölçeklere gözelliklerine yer verilmiştir.

**Tablo 2. Kavramsal Makaleler ve Özellikleri**

| Yazar                                | Yıl  | Makale İsmi                                                                                                      | Yayınlandığı Dergi                                                  | Atıf Sayısı |
|--------------------------------------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-------------|
| Smith, Jane                          | 1982 | The Virtuous Organization                                                                                        | The Journal Of Medicine And Philosop                                | 12          |
| Collier, Jane                        | 1995 | The Virtuous Organization                                                                                        | Business Ethics: A European Review                                  | 60          |
| Moberg, Dennis J.                    | 1999 | The Big Five And Organizational Virtue                                                                           | Business Ethics Quarterly                                           | 87          |
| Meara, Naomi M.                      | 2001 | Just And Virtuous Leaders And Organizations                                                                      | Journal Of Vocational Behavior                                      | 22          |
| Cameron, Kim & Caza, Arran           | 2002 | Organizational and Leadership Virtues and The Role of Forgiveness                                                | Journal Of Leadership & Organizational Studies                      | 157         |
| Dobson, John                         | 2004 | Applying Virtue Ethics To Business: The Agent-Based Approach                                                     | EJBO-Electronic Journal Of Business Ethics And Organization Studies | 42          |
| Gavin, Joanne H. & Mason, Richard O. | 2004 | The Virtuous Organization: The Value Of Happiness In The Workplace                                               | Organizational Dynamics                                             | 259         |
| Whetstone, J Thomas                  | 2005 | A Framework For Organizational Virtue: The Interrelationship Of Mission, Culture And Leadership                  | Business Ethics: A European Review                                  | 109         |
| Nielsen, Richard P.                  | 2006 | Introduction to The Special Issue. In Search Of Organizational Virtue: Moral Agency In Organizations             | Organization Studies                                                | 35          |
| Weaver, Gary R.                      | 2006 | Virtue In Organizations: Moral Identity As A Foundation For Moral Agency                                         | Organization Studies                                                | 240         |
| Beadle, Ron & Moore, Geoff           | 2006 | Macintyre On Virtue And Organization                                                                             | Organization Studies                                                | 116         |
| Manz, Charles, vd.                   | 2006 | Values And Virtues In Organizations: An Introduction                                                             | Journal Of Management, Spirituality And Religion                    | 14          |
| Wright, Thomas A. & Goodstein, Jerry | 2007 | Character is Not Dead In Management Research: A Review Of Individual Character And Organizational-Level Virtuous | Journal Of Management                                               | 192         |
| Heugens, Pursey vd.                  | 2008 | Contracts To Communities: A Processual Model Of Organizational Virtue                                            | Journal Of Management Studies                                       | 90          |
| Duchon, Dennis & Drake,              | 2009 | Organizational Narcissism And Virtuous Behavior                                                                  | Journal Of Business Ethics                                          | 116         |



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

|                                         |      |                                                                                                                                                   |                                                            |     |
|-----------------------------------------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-----|
| Brian                                   |      |                                                                                                                                                   |                                                            |     |
| Betty Rambur vd.                        | 2009 | The Moral Cascade: Distress, Eustress, And The Virtuous Organization                                                                              | Journal Of Organizational Moral Psychology                 | 10  |
| Searle, Travis P. & Barbuto, John E.    | 2011 | Servant Leadership, Hope, And Organizational Virtuousness: A Framework Exploring Positive Micro And Macro Behaviors And Performance Impact        | Journal Of Leadership And Organizational Studies           | 105 |
| Barclay, Lizabeth A. vd.                | 2012 | Virtue Theory And Organizations: Considering Persons With Disabilities                                                                            | Journal Of Managerial Psychology                           | 27  |
| Cameron, Kim S. & Winn, Bradley         | 2012 | Virtuousness In Organizations                                                                                                                     | The Oxford Handbook Of Positive Organizational Scholarship | 89  |
| Bright, David S. & Fry, Ronald E.       | 2013 | Introduction: Building Ethical, Virtuous Organizations                                                                                            | Journal Of Applied Behavioral Science                      | 18  |
| O'Mara-Shimek, Michael vd.              | 2015 | Approaching Virtuousness Through Organizational Ethical Quality: Toward A Moral Corporate Social Responsibility                                   | Business Ethics                                            | 14  |
| Rhodes, Kent                            | 2015 | Six Characteristics Of Virtuous Organizations: A Roadmap Taken From Family Business Success                                                       | Graziadio Business Report                                  | 3   |
| Sison, Alejo José G. & Ferrero, Ignacio | 2015 | How Different Is Neo-Aristotelian Virtue From Positive Organizational Virtuousness?                                                               | Business Ethics: A European Review                         | 23  |
| Gotsis, George & Grimani, Katerina      | 2015 | Virtue Theory And Organizational Behavior: An Integrative Framework                                                                               | Journal Of Management Development                          | 10  |
| Gukiina, Joshua vd.                     | 2017 | Organizational Virtuousness : The Customers ' Perspective                                                                                         | International Journal On Customer Relations                | 0   |
| Zeng, Xian                              | 2018 | Development Of Framework Linking Organizational Virtuousness And Pro-Social Rule Breaking : From The Perspective Of Social Information Processing | Open Journal Of Social Sciences                            | 0   |

Ele alınan 27 kavramsal çalışma makalesinin tümünün uluslararası olduğu görülmektedir. Ulaşılan ilk makale 1982 yılında yayımlanmıştır. Konuya dair kavramsal makaleler en fazla 2006 ve 2015 yıllarında yayımlanmıştır. En fazla atıf (259) alan makale Gavin & Mason (2004)'ya ait çalışmadır.

**Tablo 3. Araştırma Makaleleri ve Özellikleri**

| Yazar                                    | Yıl  | İsim                                                                                 | Dergi                         | Örneklem                 | Örn. Sayısı | Atıf Sayısı | Kullanılan Ölçek                                                                             |
|------------------------------------------|------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cameron, Kim, Bright & David Caza, Arran | 2004 | Exploring The Relationships Between Organizational Virtuousness And Performance      | American Behavioral Scientist | Özel sektör              | 804         | 708         | Cameron, Bright & Caza Örgütsel Erdemlilik Ölçeği (Organizational Virtuousness Scale) (2004) |
| Chun, Rosa                               | 2005 | Ethical Character And Virtue Of Organizations: An Empirical Assessment And Strategic | Journal Of Business Ethics    | Hizmet ve Üretim Sektörü | 2548        | 202         | Chun (Virtuous Ethical Character Scale) (2005)                                               |



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

|                                    |      |                                                                                                                                                   |                                                             |                                                               |     |     |                                                                                                  |
|------------------------------------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-----|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                    |      | Implications                                                                                                                                      |                                                             |                                                               |     |     |                                                                                                  |
| Bright, David S, vd.               | 2006 | The Amplifying And Buffering Effects Of Virtuousness In Downsized Organizations                                                                   | Journal Of Business Ethics                                  | Özel sektör                                                   | 647 | 194 |                                                                                                  |
| Moore, Geoff & Beadle, Ron         | 2006 | In Search Of Organizational Virtue In Business: Agents, Goods, Practices, Institutions And Environments                                           | Organization Studies                                        | Boost Şirketi                                                 |     | 189 | Chun (2005)                                                                                      |
| Chun, Rosa                         | 2009 | A Corporate's Responsibility To Employees During A Merger: Organizational Virtue And Employee Loyalty                                             | Corporate Governance                                        | Googen Marris Şirketi                                         |     | 29  | Chun (2005)                                                                                      |
| Ribeiro, Neuza& Rego, Arménio      | 2009 | Does Perceived Organizational Virtuousness Explain Organizational Citizenship Behaviors ?                                                         | World Academy Of Science, Engineering And Technology        | 14 özel sektör kuruluşu (Plastik, kalıp, cam, alçı ve kauçuk) | 216 | 9   | Cameron, Bright, & Caza (2004)                                                                   |
| Vallett, Carol M.                  | 2010 | Exploring The Relationship Between Organizational Virtuousness And Culture In Continuing Higher Education                                         | Journal Of Continuing Higher Education                      | Üniversite Öğretim Üyesi                                      | 87  | 17  | Cameron, Bright, & Caza (2004)                                                                   |
| Fiksenbaum, Lisa vd.               | 2010 | Virtues, Work Experiences And Psychological Well- Being Among Managerial Women In A Turkish Bank                                                  | Equality, Diversity And Inclusion: An International Journal | Kadın Banka Yöneticileri                                      | 286 | 12  | Bateman and Crant Proaktif Davranışlar ölçeği (1993) ; Scheier & Carver İyimserlik Ölçeği (1985) |
| Rego, Arménio, vd.                 | 2010 | Perceptions Of Organizational Virtuousness And Happiness As Predictors Of Organizational Citizenship Behaviors                                    | Journal Of Business Ethics                                  | Özel Sektör Çalışanları                                       | 216 | 200 | Cameron, Bright, & Caza (2004)                                                                   |
| Payne, G. Tyge vd.                 | 2011 | Organizational Virtue Orientation And Family Firms                                                                                                | Business Ethics Quarterly                                   | S&P Yer Alan 500 şirket                                       | 435 | 80  | Chun (2005)                                                                                      |
| Rego, Arménio vd.                  | 2011 | How Happiness Mediates The Organizational Virtuousness And Affective Commitment Relationship                                                      | Journal Of Business Research                                | Özel sektör                                                   | 205 | 106 | Cameron, Bright, & Caza (2004)                                                                   |
| Ugwu, Fabian O                     | 2012 | Are Good Morals Often Reciprocated? Perceptions Of Organizational Virtuousness And Optimism As Predictors Of Work Engagement                      | Asian Journal Of Social Sciences & Humanities               | Banka çalışanları                                             | 222 | 11  |                                                                                                  |
| Fernando, Mario & Almeida, Shamika | 2012 | The Organizational Virtuousness Of Strategic Corporate Social Responsibility: A Case Study Of The Sri Lankan Family-Owned Enterprise MAS Holdings | European Management Journal                                 | Özel sektör yöneticileri                                      | 23  | 45  | Bright, Cameron, & Caza,( 2006)                                                                  |
| Zamahani, Majid Ahmadi vd.         | 2012 | Moving Towards Virtuousness In Organization: An Analysis Of Factors Affecting Virtuous Organizations                                              | Management Science Letters                                  | Üniversite personeli                                          | 574 | 2   |                                                                                                  |



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

|                         |      |                                                                                                                                                                                   |                                                                |                                                     |     |     |                                                                                                          |
|-------------------------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-----|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Stephens, John vd.      | 2013 | Relationship Quality And Virtuousness: Emotional Carrying Capacity As A Source Of Individual And Team Resilience                                                                  | Journal Of Applied Behavioral Science                          | Üniversite personeli                                | 649 | 110 | Caza ve Bagozzi (2010) Dayanıklılık Ölçeği (Not: Dayanıklılık erdemini bir boyutu olarak ele alınmıştır) |
| Rego, Arménio vd.       | 2013 | Are Authentic Leaders Associated With More Virtuous, Committed And Potent Teams?                                                                                                  | Leadership Quarterly                                           | Üniversite personeli                                | 500 | 82  | Cameron, Bright, & Caza (2004)                                                                           |
| Zamahani, Majid vd.     | 2013 | Virtuous Organization: A Structural Equation Modeling Approach                                                                                                                    | Management Science Letters                                     | Üniversite personeli                                | 211 | 3   |                                                                                                          |
| Payne, G. Tyge vd.      | 2013 | Signaling Organizational Virtue: An Examination Of Virtue Rhetoric, Country-Level Corruption, And Performance Of Foreign Ips From Emerging And Developed Economies                | Strategic Entrepreneurship Journal                             | Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ekonomiye sahip 35 Ülke |     | 34  | Chun (2005)                                                                                              |
| Manikandan, Anipriya    | 2014 | Organizational Justice, Organizational Virtuousness And Performance Among Bank Employees                                                                                          | SAARJ Journal On Banking & Insurance Research                  | Banka personeli                                     | 208 | 1   | Anipriya & Manikandan 2013 (Calicut Üniversitesi Erdemlilik Ölçeği)                                      |
| Abedi, Sedighe Haji vd. | 2014 | The Role Of Organizational Virtuousness On The Organizational Commitment Of Employees (Case Study: Islamic Azad University)                                                       | Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business | Üniversite personeli                                | 158 |     | Rego A., Ribeiro N., Cunha M. P., Jesuino J. C., (2011)                                                  |
| Arash, Ziapour vd.      | 2015 | A Study Of The Relationship Between Organizational Virtuousness And Employee Engagement (A Case Study Of Employees Of Kermanshah-Based Branches Of Keshavarzi Bank, Iran In 2015) | International Research Journal Of Applied And Basic Sciences   | Banka çalışanları                                   | 410 |     | Cameron, Bright, & Caza (2004)                                                                           |
| Abedi, Sedighe Haji vd. | 2015 | Examining The Relationship Between Organizational Virtue And Creativity Of Employees                                                                                              | Report And Opinion                                             | Eğitim Kurumu personeli                             | 136 | 1   | Rego A., Ribeiro N., Cunha M. P., Jesuino J. C., (2011)                                                  |
| Rai, Gauri S.           | 2015 | Organizational Justice And Quality Of Working Life: A Road That Leads To A Virtuous Organization                                                                                  | Journal Of Social Service Research                             | Sağlık personeli                                    | 511 | 3   | Not: Örgütsel Adalet ve İş hayatı kalitesi örgütsel erdemlilik olarak ele alınmıştır.                    |
| Williams, Paige vd.     | 2015 | A Longitudinal Examination Of The Association Between Psychological Capital, Perception Of Organizational Virtues And Work Happiness In School Staff                              | Psychology Of Well-Being                                       | Okul personeli                                      | 247 | 14  | Cameron, Bright, & Caza (2004)                                                                           |
| Hamrahi, Mehrdad vd.    | 2015 | Factors Effecting On Promoting Organizational Virtuousness In Iran State Agencies                                                                                                 | Indian Journal Of Fundamental And Applied Life Sciences        | Kamu personeli                                      | 384 | 1   | Cameron, Bright, & Caza (2004)                                                                           |
| Ravaji, Marjan          | 2016 | The Effect Of Organizational Virtuousness And Psychological Capital Role On Employees' Creativity In Tehran Water And Wastewater Company                                          | International Journal Of Scientific Management And Development | Özel sektör çalışanları                             | 186 | 0   | Cameron, Bright, & Caza (2004)                                                                           |



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

|                                              |      |                                                                                                                                                                       |                                                                      |                                       |            |   |                                                                                         |
|----------------------------------------------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|------------|---|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Khorakian, Alireza vd.                       | 2016 | Virtuousness And Effectiveness In Hospitals: The Moderating Role Of Organizational Culture                                                                            | Advances In Management & Applied Economics                           | Hemşireler                            | 67         | 7 |                                                                                         |
| Kooshki, Sara & Zeinabadi, Hassanreza        | 2016 | The Role Of Organizational Virtuousness In Organizational Citizenship Behavior Of Teachers: The Test Of Direct And Indirect Effect Through Job Satisfaction Mediating | International Review                                                 | Öğretmenler                           | 403        | 4 | Cameron, Bright, & Caza (2004)                                                          |
| Nartgun, Senay Sezgin & Dilekci, Umit        | 2016 | Teacher Views On Administrators' Leadership Styles And Level Of Organizational Virtuousness                                                                           | Anthropologist                                                       | Öğretmenler                           | 232        | 2 | Cameron, Bright, & Caza (2004)                                                          |
| Tsachouridi, Irene & Nikandrou, Irene        | 2016 | Organizational Virtuousness And Spontaneity: A Social Identity View                                                                                                   | Personnel Review                                                     | Çeşitli örgütlerde çalışan personel   | 708        | 5 | Cameron, Bright, & Caza (2004)                                                          |
| Malik, Saniza Z. & Naeem, Ramsha             | 2016 | Organizational Virtuousness, Perceived Organizational Support And Organizational Citizenship Behavior: A Mediation Framework                                          | Journal Of Behavioural Sciences                                      | Banka çalışanları                     | 250        | 3 | Cameron, Bright, & Caza (2004)                                                          |
| Abedikooshki, Sara & Zeinabadi, Hassanreza   | 2016 | Organizational Virtuousness In Schools : A Review Of Factor Structure Of A Tool In Secondary Schools                                                                  | Journal Of Administrative Management, Education And Training (JAMET) | Öğretmen                              | 403        |   | Cameron, Bright, & Caza (2004)                                                          |
| Akbolat, Mahmut vd.                          | 2017 | Örgütsel Erdemliliğin Personel Güçlendirmeye Etkisi Ve Otantik Liderliğin Aracı Rolü                                                                                  | İşletme Bilimi Dergisi                                               | Sağlık personeli                      | 460        | 2 | Cameron, Bright, & Caza (2004)                                                          |
| Hur, Won-Moo vd.                             | 2017 | Organizational Virtuousness Perceptions And Task Crafting: The Mediating Roles Of Organizational Identification And Work Engagement                                   | Career Development International                                     | Uçuş görevlisi                        | 175        | 3 | Cameron, Bright, & Caza (2004); Rego A., Ribeiro N., Cunha M. P., Jesuino J. C., (2011) |
| Ebrahimpour, Habib & Sareban, Vakili Heidari | 2017 | Examining The Role Of Organizational Virtue In Professional Ethics Augmentation                                                                                       | Nternational Journal Of Organizational Leadership                    | Banka çalışanları                     | 118        | 0 | Khoshouei & Nouri (2013)                                                                |
| Naseem, Rabia & Faiz, Rabia                  | 2017 | Mediating Effect Of Ethical Climate Between Organizational Virtuousness And Job Satisfaction                                                                          | Pakistan Journal Of Commerce And Social Sciences                     | Akademisyenler                        | 271        | 1 | Cameron, Bright, & Caza (2004)                                                          |
| Chun, Rosa                                   | 2017 | Organizational Virtue And Performance: An Empirical Study Of Customers And Employees                                                                                  | Journal Of Business Ethics                                           | Hizmet sektörü çalışanlar; Müşteriler | 1207; 1341 | 4 | Chun (2005)                                                                             |
| Magnier-Watanabe, Remy vd.                   | 2017 | Organizational Virtuousness And Job Performance In Japan: Does Happiness Matter?                                                                                      | International Journal Of Organizational Analysis                     | Büro çalışanları                      | 208        | 0 | Cameron, Bright, & Caza (2004)                                                          |
| Karakas, Fahri                               | 2017 | Exploring The Diversity Of Virtues Through                                                                                                                            | Journal Of Business Ethics                                           | Türk yöneticiler                      | 58         | 7 |                                                                                         |





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

|                                   |      |                                                                                                                                                     |                                                        |                                         |     |   |                                                     |
|-----------------------------------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-----|---|-----------------------------------------------------|
| vd.                               |      | The Lens Of Moral Imagination: A Qualitative Inquiry Into Organizational Virtues In The Turkish Context                                             |                                                        |                                         |     |   |                                                     |
| Riivari, Elina & Lämä, Anna Maija | 2017 | Organizational Ethical Virtues Of Innovativeness                                                                                                    | Journal Of Business Ethics                             | Uzmanlar                                | 39  | 4 | Kaptain (Organization Ethical Virtues Scale) (2008) |
| Erkmen, Turhan & Esen, Emel       | 2017 | Örgütsel Erdemlilik Ölçeğinin Uyarlanması: Geçerlik Ve Güvenilirlik Çalışması                                                                       | Business And Economics Research Journal                | Hizmet sektörü çalışanları              | 290 | 2 | Cameron, Bright, & Caza (2004)                      |
| Ahmed, Ishfaq vd.                 | 2018 | Predicting Employee Performance Through Organizational Virtuousness: Mediation By Affective Well-Being And Work Engagement                          | Journal Of Management Developmen                       | Banka personeli                         | 487 | 0 | Cameron, Bright, & Caza (2004)                      |
| Dawson, David                     | 2018 | Organisational Virtue, Moral Attentiveness, And The Perceived Role Of Ethics And Social Responsibility In Business: The Case Of UK HR Practitioners | Journal Of Business Ethics                             | İnsan kaynakları uzmanı                 | 197 | 2 | Cameron, Mora, Leutscher & Calaro (2011)            |
| Wang, Haotong                     | 2018 | Effect Of Perceived Organizational Virtuousness On Challenge-Oriented Organizational Citizenship Behavior: A Dual Mediation Model                   | American Journal Of Industrial And Business Management | İşletme okulu çalışanları; yöneticileri | 259 | 0 | Liu (2015)                                          |
| McLeod, Michael S. vd.            | 2018 | Organizational Virtue And Stakeholder Interdependence: An Empirical Examination Of Financial Intermediaries And IPO Firms                           | Journal Of Business Ethics                             | 2009-2012 halka arz edilen şirketler    | 236 | 4 | Chun (Virtuous Ethical Character Scale) (2005)      |
| Singh, Sharda vd.                 | 2018 | Organizational Virtuousness And Work Engagement: Mediating Role Of Happiness In India                                                               | Advances In Developing Human Resources                 | Hizmet sektörü çalışanları              | 136 | 1 | Cameron, Bright, & Caza (2004)                      |

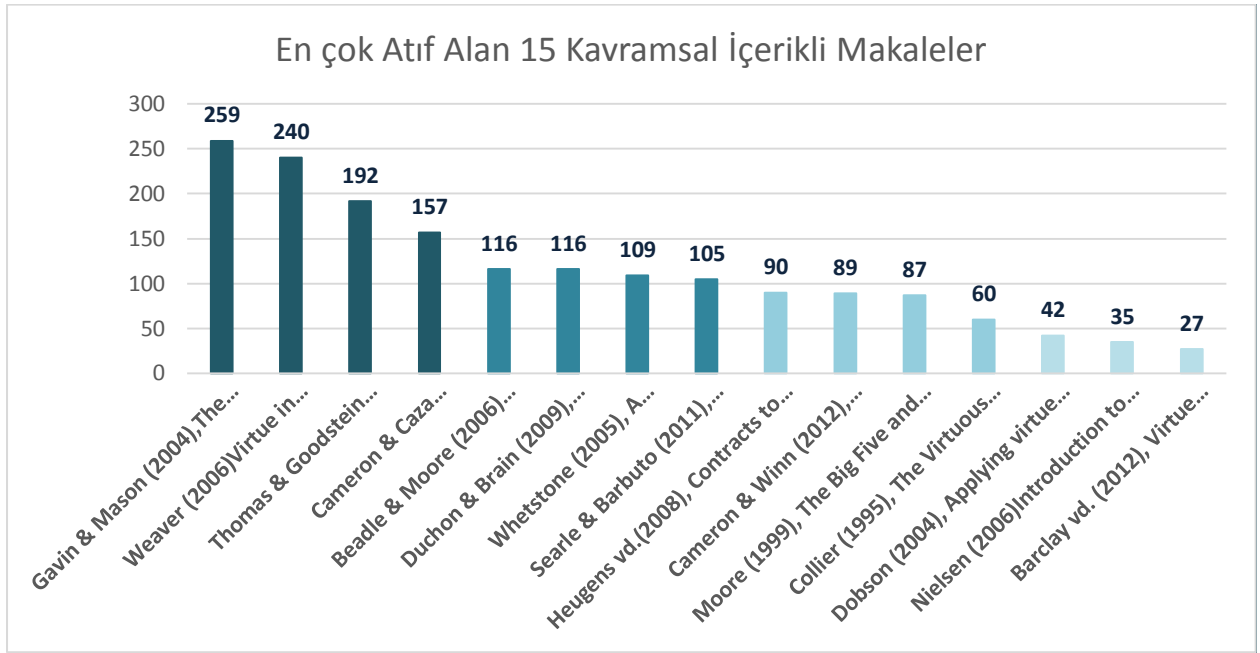
Tablo 3' bakıldığında araştırma kapsamında ele alınan 46 araştırma makalesinin 44'inin yabancı makale ve sadece 2'sinin yerli makale olduğu görülmektedir. Ulaşılan ilk araştırma makalesi 2004 yılında Cameron ve arkadaşları tarafından yayımlanan ölçek geliştirme çalışmasıdır. Bu makale aynı zamanda en çok atıf alan (708) çalışmadır. Konuya dair araştırma makaleleri en fazla 2016 - 2018 yılları arasından yayımlanmıştır. Araştırmalarda farklı özelliklere sahip örneklemeler kullanılmıştır. Hizmet sektörü, özel sektör, yöneticiler gibi genel ifadelerin yanında bazı makalelerde örneklemeler özellikleri birlikte açık bir şekilde verilmiştir. Çalışmaların 26'sı özel sektörde (yöneticiler, çalışanlar, büro elemanları, banka personeli, müşteriler, uzmanlar, uçuş görevlisi) 21'i kamu kurumlarında (öğretmenler, eğitim kurumu çalışanları, üniversite personeli, kamu personeli) gerçekleştirilmiştir. Araştırmaların 2'si 1000 kişinin üzerinde, 8'i 500 kişinin üzerinde, 12'i 250-500 kişi arasında, 17'si 100-





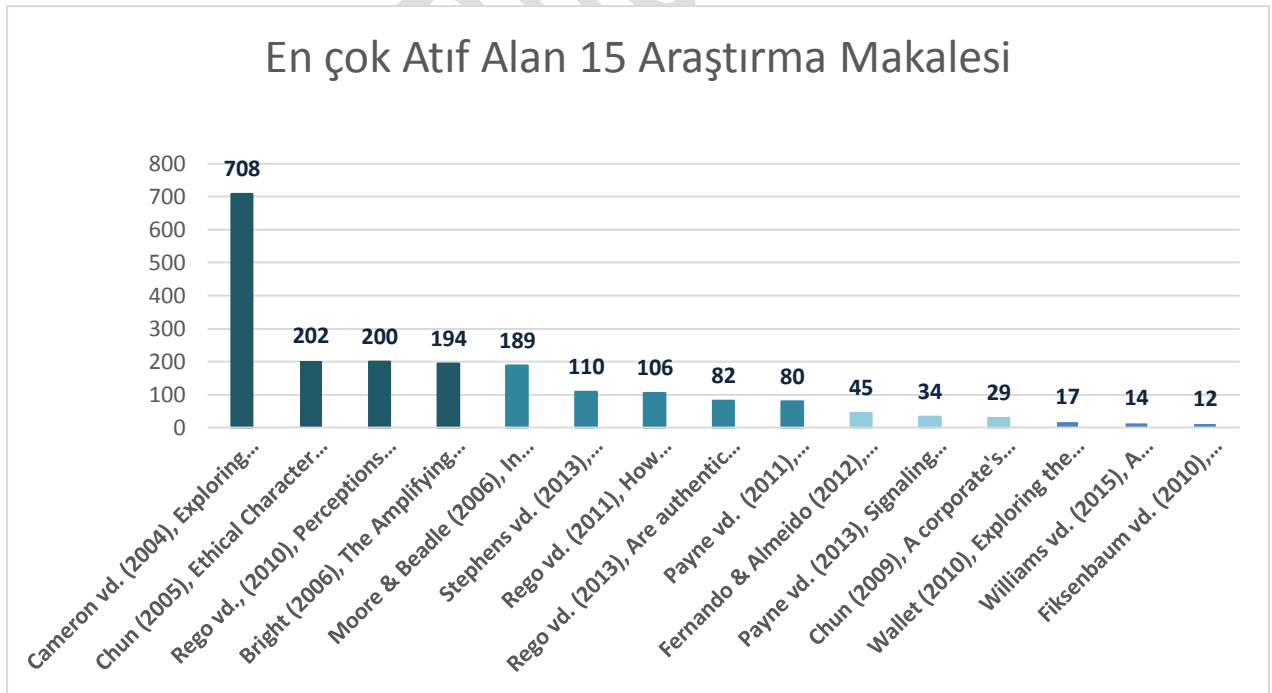
## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

250 kişi arasında ve sadece 5'i 100 kişinin altında örneklem üzerinde çalışmıştır. Kavramsal çalışma ve araştırma makalelerinde en fazla atıf alan ilk 15 makale Grafik 1 ve Grafik 2'de verilmiştir.



**Grafik 1. En çok Atıf Alan Kavramsal İçerikli Makaleler (İlk 15)**

Kavramsal makale çalışmaları içerisinde en fazla atıf alan ilk 15 makale sıralandığında 300-150 arası atıf sayısı olan 4, 149-50 arası atıf sayısı olan 8 ve 50'den az atıf sayısı olan 3 makale bulunmaktadır.



**Grafik 2. En Çok Atıf Alan Araştırma Makaleleri (İlk 15)**

Araştırma makaleleri içerisinde en fazla atıf alan ilk 15 makale sıralandığında ise 500 üzeri atıf alan 1, 250 -100 arası atıf sayısı olan 6, 100-50 arası atıf sayısı olan 2 ve 50’den az atıf sayısı olan 6 makale bulunmaktadır.

Kavramsal çalışma ve araştırma makalelerinde yer alan anahtar kelimeler içerik analizine tabi tutulmuştur. Yapılan içerik analizine ait bulgular Tablo 4’de verilmiştir.

**Tablo 4. Anahtar Kelime Analizi**

| Kategori                                                    | Kod                            | f  | Kod                          | f |
|-------------------------------------------------------------|--------------------------------|----|------------------------------|---|
| <b>Erdem/Örgütsel Erdemlilik (f= 73)</b>                    | Örgütsel Erdem                 | 34 | Erdem Teorisi                | 2 |
|                                                             | Erdem/Erdemlilik               | 16 | MacIntyre                    | 2 |
|                                                             | Etik Erdemler/ Erdem Ahlakı    | 7  | Karakterin Güçlü Yönleri     | 2 |
|                                                             | Örgütlerde Erdem Uygulamaları  | 3  | Güven                        | 2 |
|                                                             | Erdemli Örgütler               | 3  | Temel Erdemler               | 1 |
|                                                             | Takım erdemliliği              | 1  |                              |   |
| <b>Değerler (f=3)</b>                                       | Değerler                       | 2  | Paylaşılan değerler          | 1 |
| <b>Pozitif Psikoloji (f=22)</b>                             | Mutluluk                       | 5  | Psikolojik Sermaye           | 2 |
|                                                             | Psikolojik İklim               | 3  | Pozitif Yönetimi Paradigması | 1 |
|                                                             | Duygusal İyilik Hali           | 3  | Duygusal Taşıma Kapasitesi   | 1 |
|                                                             | Pozitif Örgütsel Davranış      | 2  | Dayanıklılık                 | 1 |
|                                                             | Duygusal Refah/Esenlik         | 2  | Pozitif Psikoloji            | 1 |
|                                                             | Anlamli İş                     | 1  |                              |   |
| <b>Liderlik Tarzları ve Yönetici Davranışları (f=6)</b>     | Otantik Liderlik               | 2  | Hizmetkâr Liderlik           | 1 |
|                                                             | Paylaşılan Liderlik            | 1  | Liderlik                     | 1 |
|                                                             | Personel Güçlendirme           | 1  |                              |   |
| <b>Etik (f=20)</b>                                          | Etik                           | 6  | Mesleki Etik                 | 1 |
|                                                             | Etik Kültür                    | 3  | Etik İklim                   | 1 |
|                                                             | Örgütsel Adalet                | 3  | Ahlaki Kimlik                | 1 |
|                                                             | Kurumsal Sosyal Sorumluluk     | 3  | Ayrımcılık                   | 1 |
|                                                             | Etik Karakter                  | 1  |                              |   |
| <b>Örgütsel Yapı, Strateji, Performans (f= 11)</b>          | Performans                     | 6  | Örgütsel Amaç                | 1 |
|                                                             | Birleşme/Devralma              | 2  | Başarı                       | 1 |
|                                                             | İnovasyon                      | 2  | Küçülme                      | 1 |
|                                                             | Örgüt Kültürü                  | 2  | İnsan Kaynakları Yönetimi    | 1 |
|                                                             | Strateji                       | 1  |                              |   |
| <b>Kişilik (f= 6)</b>                                       | Kimlik Teorisi                 | 2  | Proaktif Kişilik             | 1 |
|                                                             | Sosyal Kimlik                  | 1  | Ahlaki Kimlik                | 1 |
|                                                             | Narsisim                       | 1  |                              |   |
| <b>Örgütsel ve İşe Yönelik Tutum ve Davranışlar (f= 23)</b> | Örgütsel Vatandaşlık Davranışı | 4  | Örgütsel Davranış            | 3 |
|                                                             | Örgütsel Bağlılık              | 4  | Çalışan Davranışları         | 2 |
|                                                             | İşe Bağlılık/Tutkunluk         | 4  | İş Tatmini                   | 2 |
|                                                             | Yaratıcılık                    | 3  | Algılanan Örgütsel Destek    | 1 |
| <b>Araştırma Yöntemleri (f=14)</b>                          | Keşfedici Faktör Analizi       | 2  | Yol Analizi                  | 1 |
|                                                             | Nitel Araştırma                | 2  | Hiyerarşik Regresyon         | 1 |
|                                                             | Ölçek geliştirme               | 1  | Tematik Analiz               | 1 |
|                                                             | Delphi Tekniği                 | 1  | Geçerlilik                   | 1 |
|                                                             | Doğrulamalı Faktör Analizi     | 1  | İçerik Analizi               | 1 |
|                                                             | Yapısal Eşitlik Modeli         | 1  | Güvenilirlik                 | 1 |

Anahtar kelimelere yapılan içerik analizi sonucunda, 9 kategori ve 63 kod elde edilmiştir. Çalışmalarda en çok kullanılan anahtar kelime kategorisi “erdem/örgütsel erdemlilik” (f=73). En çok tekrar eden anahtar kelime kodu ise erdem/ örgütsel erdemlilik kategorisi altında yer alan “örgütsel erdemdir” (f=34). Öne çıkan diğer anahtar kelime kategorileri ise

sırası ile “etik (f=20)”, “örgütsel ve işe yönelik tutum ve davranışlar (f= 23)”, “pozitif psikoloji (f=22)”, “araştırma yöntemleri (f=14)”, “liderlik tarzları ve yönetici davranışları (f=6)”, “kişilik (f= 6) ve “değerlerdir (f=3)”. Araştırma yöntemlerine bakıldığında nitel, nicel, ölçek geliştirme ve delphi tekniği farklı türlerde çalışmaların yapıldığı görülmekte olup, içerik analizi, yol analizi, regresyon analizi gibi farklı analiz türlerinin kullanıldığı da görülmektedir.

Aynı zamanda bu çalışma kapsamında, araştırma makalesi çalışmalarında örgütsel erdemlilik düzeyini ölçmede hangi ölçeklerin kullanıldığı ve bu ölçeklerin kullanılma sıklığı belirlenmiştir. Tablo5’e bakıldığında özellikle Cameron ve arkadaşları (2004) tarafından geliştirilen 5 boyuttan oluşan Örgütsel Erdemlilik Ölçeğinin ön plana çıktığı görülmektedir. Bu ölçek 46 araştırma makalesi içerisinde 23 kez kullanılarak en fazla tercih edilen ölçek olmuştur. Örgütsel erdemliliği ölçmek için ön plana çıkan diğer ölçekler ise Chun (2005) tarafından geliştirilen 6 boyutlu Erdemli Etik Karakter Ölçeği (f=5) ve Rego ve arkadaşları tarafından geliştirilen 5 boyutlu Örgütsel Erdemlilik ölçeğidir (f=3). Toplamda 11 farklı ölçek kullanılmıştır.

**Tablo 5. Araştırma Makalelerinde Kullanılan Ölçeklere İlişkin Bilgiler**

| Ölçek                                                                                                             | Boyutlar                                                                                              | f  | Atıf Sayısı |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-------------|
| Cameron, Bright, & Caza (2004) Örgütsel Erdemlilik Ölçeği (Organizational Virtuousness Scale)                     | İyimserlik, güven, merhamet, dürüstlük ve affedicilik                                                 | 23 | 708         |
| Chun (2005) Virtuous Ethical Character Scale                                                                      | Dürüstlük, empati, samimiyet, cesaret, doğruluk ve azim                                               | 5  | 202         |
| Rego A., Ribeiro N., Cunha M. P., Jesuino J. C., (2011)                                                           | İyimserlik, güven, merhamet, dürüstlük ve affedicilik                                                 | 3  | 106         |
| Kaptain (2008) Organization Ethical Virtues Sacale                                                                | Netlik, uyum, uygulanabilirlik, desteklenebilirlik, şeffaflık, tartışma yeteneği ve yaptırım yeteneği | 1  | 275         |
| Bright, Cameron, & Caza( 2006)                                                                                    | İnsan etkisi, ahlaki iyilik, koşulsuz toplumsal iyileştirme                                           | 1  | 194         |
| Cameron, Mora, Leutscher & Calaro (2011)                                                                          | Yardımseverlik, affedicilik, ilham, anlam, saygı ve destek                                            | 1  | 189         |
| Virtuous Ethical Character Scale                                                                                  | Dürüstlük, empati, samimiyet, cesaret, sorumluluk ve coşku                                            | 1  |             |
| Caza ve Bagozzi (2010) Dayanıklılık Ölçeği (Not: Dayanıklılık erdemin bir boyutu olarak ele alınmıştır)           | Dayanıklılık                                                                                          | 1  | 111         |
| Bateman and Crant Proaktif Davranışlar ölçeği (1993) (Proaktif davranışlar örgütsel erdem olarak ele alınmıştır). | Proaktif Davranış                                                                                     | 1  | 2393        |
| Carver (1985) İyimserlik Ölçeği                                                                                   | İyimserlik                                                                                            | 1  | 6910        |
| Khoshouei & Nouri (2013) Organizational Virtuousness Scale                                                        | İyimserlik, güven, merhamet/nezaket, dürüstlük ve affedicilik                                         | 1  | 1           |

Pareto Yasası olarak ifade edilen 80/20 yoğunlaşma kuralına göre, bir konu hakkında en verimli %20’lik dilimde yer alan yayımlanmış makale sayısı, yayımlanmış toplam makale sayısının %80’ine eşit olmaktadır (Egghe ve Rousseau, 1990: 361-362). Bu bağlamda bu



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

araştırmada, örgütsel erdemlilik konusunda yayımlanmış olan 73 makalenin kaynakçaları derlenmiş ve bu makalelerde en fazla atıf verilen yayınlar bir yazılım programı aracılığı ile tespit edilmiştir. Bu çalışmada incelenen 73 makalenin atıflarının toplam sayısı 4867'dir. 73 makaleye ilişkin atıf analizi sonucunda en fazla atıf verilen ilk 10 kaynak tespit edilmiştir. Cameron, Bright ve Caza (2004) tarafından yapılan araştırma (ölçek geliştirme çalışması) en fazla atıf verilen kaynak olmuştur (f=49). En fazla atıf verilen diğer kaynaklar ise sırasıyla, Bright, Cameron ve Caza, 2004 (f=41), Moore ve Beadle, 2006 (f=26), Cameron, 2003 (f=26), Rego, Ribeiro ve Jesuino, 2011 (f=24), Rego, Ribeiro ve Cunha, 2010 (f=24), Chun, 2005 (f=24), Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000 (f=18), Peterson ve Seligman, 2004 (f=18) ve Solomon, 1999'dur (f=13). Ayrıca bu kaynaklara bu güne kadar verilen atıf sayıları da incelenmiş olup pozitif psikoloji yazarlarından olan Seligman ve arkadaşlarına ait olan kaynaklara toplamda 5000'in üzerinde atıf verildiği, yine Cameron ve ark.(2003, 2004) ait kaynaklara da toplamda 700'ün üzerinde atıf verildiği görülmektedir.

**Tablo 6. Makalelerde En Fazla Atıf Yapılan İlk 15 Kaynak (Atıf Analizi)**

| Alıntı Yapılan Kaynak                                                                                                                                                                                            | Atıf  | f  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----|
| Cameron, K. S., Bright, D. & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between virtuousness and performance. <i>American Behavioral Scientist</i> , 47: 766-790.                                              | 708   | 49 |
| Bright, D. S., Cameron, K. S., & Caza, A. (2006). The amplifying and buffering effects of virtuousness in downsized organizations. <i>Journal of Business Ethics</i> , 64(3), 249-269.                           | 194   | 41 |
| Moor, G., & Beadle, R. (2006). In Search of Organizational Virtue in Business: Agents, Goods, Practices, Institution and Environments. <i>Organization Studie</i> , 27, 369-389.                                 | 189   | 26 |
| Cameron, K. S. (2003). Organizational virtuousness and performance. In K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds.), <i>Positive organizational scholarship</i> (48-65). San Francisco, CA: Berrett-Koehler. | 712   | 26 |
| Rego, A., Ribeiro, N., & Jesuino, J. C. (2011). How happiness mediates the organizational virtuousness and affective commitment relationship. <i>Journal of Business Research</i> , 64(5), 524-532.              | 106   | 24 |
| Rego, A., Ribeiro, N., & Cunha, M. P. (2010). Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors. <i>Journal of Business Ethics</i> , 93, 215 - 235. | 200   | 24 |
| Chun, R. (2005). Ethical character and virtue of organizations: An empirical assessment and strategic implications. <i>Journal of Business Ethics</i> , 57(3), 269-284.                                          | 202   | 24 |
| Seligman, M.E.P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). <i>Positive psychology: An introduction</i> . American Psychologist, 55, 5-14.                                                                                  | 16332 | 18 |
| Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). <i>Character strengths and virtues: A handbook and classification</i> . New York: Oxford University Press/Washington, DC: American Psychological Association.         | 7179  | 18 |
| Solomon, R. (1999). <i>A better way to think about business. How personal integrity leads to corporate success</i> . Oxford: Oxford University Press.                                                            | 288   | 13 |

## 5. Sonuç

Bu araştırmada, örgütsel erdemlilik konusunda yayımlana ulusal ve uluslararası makalelerin bibliyometrik özelliklerinin ve örgütsel erdemlilik kavramı ile birlikte çalışılan konuların saptanmasına ve bu çalışmalarda yayınlara yapılan atıflara yönelik atıf analizi bulgularına ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu sayede, örgütsel erdemlilik kavramının daha yakından



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

tanınması, kavram haritasının çıkartılması, araştırmacılara konu ile ilgili bilgilerin sunulması ve gelecek çalışmalara yol gösterici olması amaçlanmıştır.

1982-2018 yılları arasında yerli ve yabancı literatürde örgütsel erdemlilik konusunda çalışılan 26 kavramsal çalışma makalesi ve 46 araştırma makalesine ulaşılmıştır. Kavramsal çalışma makaleleri içerisinde en fazla atıf alan çalışma Gavin & Mason'un (2004) çalışması olurken, araştırma makaleleri içerisinde en fazla atıf alan çalışma Cameron ve arkadaşlarının (2004) Örgütsel Erdemlilik Ölçeği geliştirme çalışması olmuştur. Aynı zamanda bu çalışma 46 araştırma makalesinde örgütsel erdemlilik değişkenini ölçmek için en sık kullanılan ölçek konumundadır. Araştırma makalelerinde kullanılan ölçeklerin boyutları incelendiğinde dürüstlük, iyimserlik, affedicilik, güven ve merhamet en fazla ortak olarak ifade edilen boyutlar olmuştur. Anahtar kelime analizinin sonuçlarına bakıldığında, örgütsel erdemliliğin pozitif psikoloji, liderlik tarzları, kişilik, örgütsel ve işe yönelik tutum ve davranışlar, örgütsel yapı, strateji ve performans gibi çok çeşitli konular ile birlikte ele alındığı görülmektedir. Bu kategorilerin kodlarına bakıldığında en sık birlikte çalışılan kavramlar mutluluk/iyilik hali, etik, örgütsel adalet, liderlik tarzları, kişilik, bireysel/örgütsel performans, örgütsel bağlılık, işe tutukunluk, iş tatmini ve yaratıcılıktır.

Yabancı literatüre bakıldığında örgütsel erdemliliğin olumlu sonuçları ve uygulamaları üzerine bir çok araştırma yapıldığı görülmektedir. Yerli literatürde ise sadece 2 makalenin olması konunun özellikle Türk kültüründe ve Türk örgütlerinde yeterince çalışılmadığının göstergesi niteliğindedir. Dolayısıyla örgütsel erdemlilik, sonuçları ve sağlamak adına hem yönetsel hem de sisteme/değerlere dayalı yapılması gerekenler üzerine daha fazla araştırma yapılması önerilmektedir.

### Kaynakça

- Alzola, M. (2008). Character and environment: The status of virtues in organizations. *Journal of Business Ethics*, 78(3), 343-357.
- Baumeister, R. F., & Juola Exline, J. (1999). Virtue, personality, and social relations: Self-control as the moral muscle. *Journal of Personality*, 67(6), 1165-1194.
- Bayram, Ö. G. (1998). Atıf verisi (Citation data) ve enformetrik yasalar: Türk kütüphanecilik literatüründeki doktora tezleri üzerinde bir uygulama. *Türk Kütüphaneciliği*. 12 (1), 21-32.
- Bright, D. S., Cameron, K. S., & Caza, A. (2006). The amplifying and buffering effects of virtuousness in downsized organizations. *Journal of Business Ethics*, 64(3), 249-269.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Cameron, K. (2010). Five keys to flourishing in trying times. *Leader to Leader*, 2010(55), 45-51.
- Cameron, K. S. (2003). *Organizational Virtuousness and Performance*, [in:] Positive Organizational Scholarship. Foundations of a New Discipline, KS Cameron, JE Dutton, RE Quinn.
- Cameron, K. S., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 766-790.
- Chun, R. (2005). Ethical character and virtue of organizations: An empirical assessment and strategic implications. *Journal of Business Ethics*, 57(3), 269-284.
- Chun, R. (2017). Organizational virtue and performance: An empirical study of customers and employees. *Journal of Business Ethics*, 146(4), 869-881.
- Dawson, D. (2018). Organisational virtue, moral attentiveness, and the perceived role of ethics and social responsibility in business: the case of UK HR practitioners. *Journal of Business Ethics*, 148(4), 765-781.
- Diodato, V., & Brooks, T. A. (1996). Dictionary of Bibliometrics. *Library Quarterly*, 66(1), 103-104.
- Egghe, L., & Rousseau, R. (1990). *Introduction to informetrics: Quantitative methods in library, documentation and information science*. Elsevier Science Publishers.
- Emmons, R. A. (1999). Religion in the psychology of personality: An introduction. *Journal of personality*, 67(6), 874-888.
- Hyderabadi, A., (2010). Social trust and social-cultural factors affecting it (Case study 20 to 29 years old, the Mazandaran province). *Journal of Sociology Youth Studies*, 1, 39-66.
- Ip, Po-keung (2002). the weizhi group of xian: A Chinese virtuous corporation. *Journal of Business Ethics*, 35, 15-26.
- Kaptein, M. (1998). Ethics management: Auditing and developing the ethical content of organizations. Dordrecht: Springer.
- Kaptein, M. (1999). Integrity management. *European Management Journal*, 17, 625-634.
- Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behaviour*, 29, 923-957
- Khorakian, A., Maharati, Y., & Lorestany, H. Z. (2016). Virtuousness and effectiveness in hospitals: The moderating role of organizational culture. *Advances in Management and Applied Economics*, 6(4), 45.
- Khorakian, A., Maharati, Y., & Lorestany, H. Z. (2016). Virtuousness and effectiveness in hospitals: The moderating role of organizational culture. *Advances in Management and Applied Economics*, 6(4), 45.





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Kınalızade, A.Ç. (2007). *Ahlak-ı Alai*. İstanbul: Klasik Yayınları.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572.
- Manz, C. C. (2008). *The virtuous organization: Insights from some of the world's leading management thinkers*. World Scientific.
- Mele, D. (2009). Integrating persona list into virtue- based Business ethics: the persona list and the common good businciples. *Journal of Business Ethics*, 88, 227-244.
- Myers, D. G. (2000). The funds, friends, and faith of happy people. *American Psychologist*, 55(1), 56.
- Nepean, W. (2007). Virtuous Firms Perform Better: An Empirical Investigation of Organizational Virtues and Performance. *Business Post Comment*.
- Overholser, J. C. (1999). Elements of the Socratic method: VI. Promoting virtue in everyday life. *Psychotherapy: Theory, Research, Practice, Training*, 36(2), 137.
- Öztürk, N. (2002). Ahilik teşkilatı ve günümüz ekonomisi, çalışma hayatı ve iş ahlakı açısından değerlendirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7, 43-56.
- Ravaji, M. (2016). The Effect of Organizational Virtuousness and Psychological Capital Role on Employees' Creativity In Tehran Water and Wastewater Company. *International Journal of Scientific Management and Development*. 4(2), 496-506.
- Rego, A., Ribeiro, N., e Cunha, M. P., & Jesuino, J. C. (2011). How happiness mediates the organizational virtuousness and affective commitment relationship. *Journal of Business Research*, 64(5), 524-532.
- Seligman, M. E. (1999). The president's address. *American Psychologist*, 54(8), 559-562.
- Simmel, G. (1950). *The sociology of georg simmel* (Vol. 92892). Simon and Schuster.



## ÖFKE YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN ÖNCÜLLER: HEMŞİRELER ÜZERİNDE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

**Doç.Dr.Pelin KANTEN**

Çanakkale Onsekiz Mart [pelinkanten@comu.edu.tr](mailto:pelinkanten@comu.edu.tr)

**Prof.Dr.Gülten GÜMÜŞTEKİN**

Çanakkale Onsekiz Mart [ggumustekin@comu.edu.tr](mailto:ggumustekin@comu.edu.tr)

**Merve Gözde DURMAZ**

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi [mervegozdedurmaz@gmail.com](mailto:mervegozdedurmaz@gmail.com)

### ÖZET

Öfke yönetimi günümüzün karmaşıklık ve belirsizlik içeren çalışma koşullarında ve sosyal yaşamda sıklıkla tartışılan konulardan birisidir. Literatürde, öfkenin yönetilmesi genellikle işgörenlerin bireysel nitelikleri ve örgütsel unsurlarla ilişkilendirilmektedir. Bu doğrultuda, çalışmada işgörenlerin öfke yönetimini etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve bir model dahilinde sunulması amaçlanmaktadır. Araştırma amacı kapsamında iki kamu hastanesinde görev yapan, kıdem, yaş ve görev yapılan birime göre farklılık gösteren 20 hemşire ile yarı-yapılandırılmış soru formu kullanılarak mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerden elde edilen veriler MAXQDA nitel veri analizi programı kullanılarak kodlanmış ve kategorize edilmiştir. Kodların ve kategorilerin görselleştirilmesinde frekans analizi, karşılaştırmalı analiz ve ilişki analizleri gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, hemşirelerin öfke yönetimini etkileyen öncüller “bireysel özellikler”, “sosyo-çevresel faktörler”, “örgütsel faktörler” ve “mesleğin özellikleri” olmak üzere 4 ana tema çerçevesinde, 35 alt-tema olarak sınıflandırılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Öfke Yönetimi, Öfkeyi İfade Etme, Öncüller, Hemşireler, Nitel Araştırma

### 6. Giriş

Duygular, günümüz toplumunda ve örgütsel çevrede temel motivasyon kaynağı olmakla birlikte bireylerin davranışlarını önemli düzeyde etkileyen bir özelliğe sahiptir (Taştan, 2014: 162). Bireyler, yaşamlarının tüm kesitlerindeki deneyimleri doğrultusunda farklı



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

yoğunluklarda bir çok duygu hissederler. Öfke, olumsuz olaylarla karşılaşan bireylerin hissettiği temel duygulardan birisini temsil etmektedir. Bu duygu, günlük yaşamlarında ve örgütsel çevrede kışkırtıcı ve sinirlendirici unsurlarla karşılaşan bireylerin verdiği tepkiyi ifade etmektedir (Valizadeh vd., 2010: 1195). Genellikle istenmeyen ancak yaşamın her alanında insanoğlunun doğası gereği karşılaştığı, normal bir duyguyu temsil eden öfke; ifade edilme şekline, şiddetine ve süresine göre zarar verici bir biçime dönüşebilmektedir (Pashupati ve Vidya Dev, 2011: 9). Başka bir ifadeyle, öfkenin hafif ve yapıcı olarak, düşmanlık içermeyen bir düzeyde ifade edilmesi durumunda; problemlerin tanımlanması, endişelerin giderilmesi ve önemli duyguların belirtilmesi gibi olumlu sonuçlar doğurması beklenmektedir. Ancak, şiddetli ve saldırganlık içeren bir şekilde tepki verilmesi halinde ise öfke duygusunun toplumsal, bireysel ve örgütsel düzeyde birçok problem yaratması mümkündür (Deffenbacher ve DiGiuseppe, 2002: 262). Dolayısıyla öfkenin şiddeti, ifade edilme tarzı, kontrol edilmesi ve öfkeye neden olan faktörlerin belirlenmesi toplumsal açıdan önem taşımaktadır. Bu bağlamda, çalışmada öfkenin sıklıkla yaşandığı meslek gruplarından birisi olan hemşireler ele alınarak, öfke duygusunun ortaya çıkmasını etkileyen faktörlerin sınıflandırılması ve bir model çerçevesinde sunulması amaçlanmaktadır.

## 7. Kavramsal Çerçeve

Öfke, bireyin hafif düzeyde bir kızgınlıktan, şiddetli bir hiddetlenmeye kadar değişkenlik gösteren duygu durumunu ifade etmektedir. Bu duygu durumunun sıklıkla ve şiddetli olarak ortaya çıkması, uzun sürmesi ve süreklilik arz etmesi ise öfkenin belirgin bir kişilik özelliği olarak değerlendirilmesine yol açmaktadır (Azevedo vd., 2009: 231). Ancak, öfke duygusu karşılaşılan olaylar karşısında sergilenen psikolojik ve bilişsel tepkiler, sözlü ve fiziksel bir takım davranışlar içermesi halinde ise anlık, tepkisel ve geçici bir durum olarak görülebilmektedir (Gibson ve Callister, 2009: 2). Her ne kadar bir kişilik özelliği veya duygu durumu olarak ele alınsa da, öfke duygusunun bireyler tarafından dışa vurma, içe atma, kontrol altına alma veya baskılama gibi farklı şekillerde ifade edildiği vurgulanmaktadır. Diğer bir ifadeyle öfke anlaşmazlık, çekişme, nezaketsiz davranışlar, düşmanlık, şiddet ve kaba bir üslup gibi çeşitli eylemlerle toplumsal yaşamda açıkça gösterilebilmektedir. Bununla birlikte bazı bireyler ise kişilik özellikleri veya korkma, utanma, çekinme gibi duygular sebebiyle gerçek hislerini gizleme, ortamdan uzaklaşma veya küserek geri çekilme gibi davranışlar sergilemekte ve böylece öfke duygularını içe atmaktadırlar. Öfkenin dışa



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

vurulması veya içe atılmasının yanı sıra bazı bireylerin ise profesyonel olarak duygularını yöneterek, öfkelerini kontrol edebildikleri belirtilmektedir (Yamaguchi vd., 2017: 240-241). Sosyal çevrede ve iş yaşamında karşılıklı ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan, yıkıcı ve olumsuz bir duygu veya kişilik özelliği olarak değerlendirilen öfkenin yönetilmesi önem taşımaktadır. Çünkü öfkenin bireyler tarafından yönetilememesinin sosyal yaşamdaki ilişkileri zedelemesi aynı zamanda örgütsel çevrede ise olumsuz tutum ve davranışların ortaya çıkmasına neden olması beklenmektedir. Dolayısıyla bireylerde öfke duygusunun ortaya çıkmasına ve çeşitli şekillerde ifade edilmesine neden olan unsurların açığa çıkarılmasıyla; bu duygunun zarar verici etkilerini belirli ölçülerde azaltmak mümkündür.

Günümüz toplumunda, bazı bireyler oldukça fazla öfkelenirken, kimileri de öfkelerini kontrol altına alabilmektedir. Araştırmacılar öfkenin yönetilmesindeki farklılığın genetik, psikolojik ve sosyo-kültürel faktörlerin yanı sıra duygularla ilişkili olduğunu ileri sürmektedirler (Pashupati ve Vidya Dev, 2011: 10). Bununla birlikte, özellikle bireylerarası karşılıklı etkileşimin ve işbirliğinin yoğun olduğu sağlık gibi hizmet alanlarında aşırı iş yükü, iş baskısı ve yüksek düzeyde stres gibi sektöre veya mesleğe ait özellikler de öfke yönetimini etkileyen faktörler olarak ele alınmaktadır (Skjørshammer, 2003: 378). Başka bir ifadeyle kişilik özellikleri, cinsiyet, yaş, gelir düzeyi ve medeni durum gibi bireysel unsurlarla birlikte, işin spesifik özellikleri ve örgütsel koşullar işgörenlerin öfkelerini yönetmelerini etkileyen öncüller olarak değerlendirilmektedir. Literatürde, öfke yönetimini etkileyen öncüllerin genellikle bireysel, sosyo-kültürel ve iş çevresinin özellikleri şeklinde sınıflandırıldığı görülmektedir. Örneğin Turner vd. (2007) çalışmasında öfkeye neden olan faktörler; sosyal faktörler, kişisel özellikler ve sosyal destek olmak üzere ele alınırken; Pashupati ve Vidya Dev (2011)'in çalışmasında ise öfke yönetimini etkileyen faktörler; öfkeye yatkın kişilik eğilimleri, zihinsel hastalıklar ve sosyo-çevresel faktörler olarak vurgulanmaktadır. Bununla birlikte Taştan (2014) ise öfke yönetimini etkileyen faktörleri bireysel nitelikler, iş çevresinin psikososyal ve durumsal özellikleri olarak iki temel kategoride sınıflandırmıştır. Ayrıca sağlık sektöründe hemşireler üzerinde yapılan çalışmalarda Skjørshammer (2003); Booth ve Mann (2005); Najafi vd. (2017) aşırı iş yükü, iş baskısı, yüksek düzeyde sorumluluk gibi işin veya mesleğin bazı özellikleri ve örgütsel koşullar öfke yönetimini etkileyen temel öncüller olarak belirtilmektedir. Bu bilgiler ışığında, ilgili literatürde öfke yönetimini etkileyen unsurlara bazı çalışmalarda bireysel özellikler ile sosyo-kültürel faktörler bağlamında, bazılarında ise sadece iş ve örgüte ilişkin koşullar çerçevesinde yer verildiği görülmektedir. Dolayısıyla var olan



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

çalışmalarda işgörenlerin öfke yönetimini etkileyen faktörlerin bir bütün olarak ele alınmadığını ifade etmek mümkündür. Bu bağlamda, araştırmada öfke yönetimini etkileyen faktörler bireysel, sosyo-çevresel, mesleğe ait özellikler ve örgütsel unsurlar olmak üzere farklı boyutlarda incelenerek, bir model dâhilinde öfke yönetiminin öncüllerinin sunulması, böylece literatüre katkı sağlanması amaçlanmıştır. Belirlenen amaç doğrultusunda, araştırmanın temelini aşağıda yer alan sorulara cevap aranması oluşturmaktadır:

- 1) Öfke kelimesi hemşirelere ne çağrıştırmaktadır?
- 2) Hemşireler çalışma yaşamında ne sıklıkla öfkelenmektedirler?
- 3) Hemşireler öfkelerini içe atma, dışa vurma veya kontrol etme yollarından hangisini kullanarak ifade etmektedirler?
- 4) Öfke ifade etme tarzı üzerinde hangi bireysel özellikler etkilidir?
- 5) Sosyal yaşamda hemşireler hangi faktörler sebebiyle öfke duygusunu yoğun olarak yaşamaktadır?
- 6) Hemşirelik mesleğinin hangi özellikleri öfke düzeyini arttırmaktadır?
- 7) Çalışma ortamındaki hangi faktörler hemşireleri öfkeliendirmekte ve öfkelerini yönetmelerini zorlaştırmaktadır?

## 8. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Araştırmanın amacı, hastanelerde görev yapan hemşirelerin öfkelerini yönetebilmelerini etkileyen faktörleri ortaya çıkarmaktır. Bu amaç kapsamında yukarıda belirtilen araştırma sorularına cevap aranmaktadır. Bu çalışma, nitel araştırma desenlerinden fenomenolojik yaklaşıma (olgu bilime) dayanmaktadır. Olgu bilim deseniyle tasarlanan çalışmalarda, farkında olunan, ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olunmayan olgulara odaklanılmaktadır (Göçer, 2013: 28). Fenomenolojik araştırmalar katılımcıların vurguladığı olguyu tanımladığı ve bu olguya ilişkin yaşadıkları deneyimleri betimledikleri bir araştırma yöntemidir (Kurnaz, 2016: 8). Bu bağlamda, araştırmada ele alınan ve temel duygulardan birisini temsil eden "öfke" kavramı da sıklıkla karşılaşılan bir olgu olarak görülmektedir. Ancak öfke kavramının bireyler açısından değişik anlamlar çağrıştırması, öfkeyi ifade etme şekillerinin farklılık göstermesi ve öfkelenmeye neden olan faktörlerin derinlemesine



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

anlaşılması açısından fenomenolojik araştırma deseninden faydalanılmıştır. Böylece araştırmada sosyal bir olgu olarak kabul edilen öfke yönetimi süreci ve bu süreç üzerinde etkili olduğu düşünülen öncüller ele alınmıştır.

### 8.1. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın katılımcılarını sağlık alanında hizmet veren iki kamu hastanesinde görev yapan 20 hemşire oluşturmaktadır. Cresswell (1998) nitel araştırmalarda örneklem büyüklüğünün 10-30 arasında değişebileceğini vurgulamaktadır. Ayrıca örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde veri doygunluğu ve veri yeterliliği gibi iki temel faktörün dikkate alınması gerektiği belirtilmektedir (Hasan ve Şimşek, 2016; Patton, 2014). Veri doygunluğu, yeni verilerin mevcut bilgilere düşük düzeyde katkı sağlaması veya herhangi bir etki oluşturmaması durumunda ortaya çıkmaktadır. Veri yeterliliği ise, elde edilen verilerin araştırma probleminin cevaplanmasına fayda sağlayacak düzeyde olmasını ifade etmektedir. Araştırmada amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır (Baş ve Akturan, 2017: 233). Buna göre, araştırma amacına katkı sağlaması beklenen katılımcılar örnekleme dahil edilmiştir. Bu bağlamda araştırmada meslekteki kıdem, yaş ve görev yapılan birim gibi farklı özellikler dikkate alınarak, hemşireler örneklem kapsamına dahil edilmiş, 20 kişi ile görüşüldükten sonra veri doygunluğunun ve veri yeterliliğinin sağlandığına kanaat getirilmiştir. Tablo 1’de katılımcılara ilişkin detaylı bilgi verilmektedir.

**Tablo 1. Katılımcılara Ait Bilgiler**

| Ünvan                  | Katılımcı Sayısı | Yaş Ortalaması | Eğitim Düzeyi           | Meslekteki Kıdem Ortalaması |
|------------------------|------------------|----------------|-------------------------|-----------------------------|
| Acil Servis Hemşiresi  | 6                | 30             | Lisans                  | 8 yıl                       |
| Servis Hemşiresi       | 4                | 31             | Lisans                  | 10 yıl                      |
| Baş Hemşire Yardımcısı | 4                | 33             | Yüksek Lisans           | 11 yıl                      |
| Kan Merkezi            | 4                | 42             | Lisans ve Yüksek Lisans | 22 yıl                      |
| Yoğun bakım hemşiresi  | 2                | 46             | Yüksek Lisans           | 28 yıl                      |

### Veri Toplama Tekniği

Nitel araştırmalarda genellikle alan notları yazma, görüşme yapma ve kayıt toplama olmak üzere birkaç yöntemin bir arada kullanıldığı görülmektedir. Bu araştırmada, veriler yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak ve görüşme sırasında not tutularak toplanmıştır.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Görüşme formu hazırlanmadan önce ilgili literatür taranmış ve konuyla örtüşen çalışmalar incelenerek, forma son hali verilmiştir. Görüşme formunun geçerliliği iki uzman görüşüne başvurulmuş ve sağlanmıştır. Görüşme formu öfke yönetimi ile ilgili 20 adet açık uçlu soru ile; yaş, cinsiyet, medeni durum, meslekteki kıdem, görev yapılan birim, gelir ve eğitim düzeyi olmak üzere 7 adet demografik soruyu da içermektedir. Görüşmeler Temmuz-Eylül 2018 tarihleri arasında iş yoğunluğu dikkate alınarak, öğle ve nöbet saatlerinde veya mesai bitişlerine yakın zaman dilimlerinde önceden randevu alınmasıyla, katılımcıların çalışma ortamlarında gerçekleştirilmiştir. Yapılan görüşmeler, 30-45 dakika arasında bir süreyi kapsamış, katılımcıların çekincelerini ortadan kaldırmak amacıyla görüşmeler ses kayıt cihazı kullanılmadan, yazılı olarak kayıt altına alınmıştır.

### 3.4. Verilerin Analizi

Bu çalışmada, elde edilen verilerin değerlendirilmesinde MAXQDA programından ve içerik analizi yönteminden yararlanılmıştır. İçerik analizinin amacı, elde edilen verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. Başka bir ifadeyle, birbirine benzeyen verileri belirli temalar çerçevesinde birleştirmeyi, organize etmeyi ve yorumlamayı kapsamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bununla birlikte kayıt altına alınan veriler; elde edilen her verinin bir önceki ile karşılaştırılmasına dayanan sürekli karşılaştırmalı analiz yöntemiyle açık kodlama, eksen kodlama (kategorileştirme), seçici kodlama (temalaştırma), kategori azaltma ve model önerisi geliştirme olmak üzere dört aşamada incelenmiştir. Bu bağlamda ilk aşamada görüşmeler sonucunda elde edilen veriler satır satır incelenerek, araştırma amacına uygun olarak açık kodlar oluşturulmuştur. İkinci aşamada eksen kodlama yapılarak, açık kodlamalardan sonra ana kategoriler ve alt kategoriler oluşturularak, birbiriyle ilişkili veriler bir araya getirilmiştir. Üçüncü aşamada, seçici kodlama yapılarak, alt kodlarda ana kategorilerle uyumlu olacak şekilde daraltma yapılmıştır. Son aşamada ise, karşılaştırmalı ve ilişkisel analiz yapılmış, ilgili literatürden de faydalanılarak bir model geliştirilmiştir. Ayrıca araştırmanın güvenilirliği ise alanında deneyimli bir akademisyene kategorilendirme işlemi yaptırılarak, elde edilen kategoriler ile araştırmacının oluşturduğu kategorilerin karşılaştırılması ile sağlanmıştır. Buna göre 1390 kodlamada görüş birliği, 186 kodlamada ise görüş ayrılıkları belirlenmiştir. Miles ve Huberman (1994) *Güvenilirlik = ((Görüş Birliği):(Görüş Birliği+Görüş Ayrılığı))x100* formülü kullanılarak “Güvenilirlik= 0.88” olarak hesaplanmıştır.



#### 4. Araştırma Bulguları

Araştırma verilerinin analizi sonucunda, kodlar arasındaki ilişkilerin oluşturduğu yapı içerisinde 5 adet kategori (öfkenin kelime anlamı, öfkeyi ifade etme, öfkelenme sıklığı, öfkelenmeye açık çalışma birimleri, öfkenin nedenleri) ve 1576 açık kod belirlenmiştir. Bu kodların görselleştirilmesinde frekans (f) tablo ve grafikleri, yoğunluk tabloları ve kod haritaları kullanılmıştır.

##### 4.1. Öfke Kelimesinin Analizine İlişkin Bulgular

İlk aşamada çalışmanın ana temasını temsil eden öfke kavramının katılımcılara çağrıştırdığı anlamlar belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen veriler öfke kelimesinin 15 farklı anlam çağrıştırdığını göstermektedir. Buna göre öfke kelimesinin en yüksek düzeyde (%25) sinirlilik kodu ile kodlandığı; bunu sırasıyla kızgınlık (%13.89); bağırma (%13.89); anlık bir tepki (%5.56); saldırganlık (%5.56); şiddet (%5.56); yüksek ses (%5.56) ve kendine hâkim olamama kodlarının izlediği görülmektedir. Tablo 2’de öfke kelimesinin çağrıştırdığı ifadelerle ilişkin frekans ve yüzde dağılımları verilmektedir.

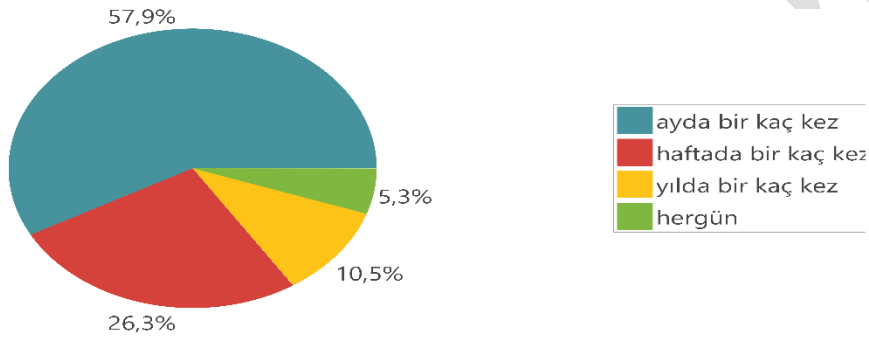
**Tablo 2. Öfke Kelimesinin Katılımcılara Çağrıştırdığı İfadeler**

| Öfke Kelimesinin Çağrıştırdığı İfadeler | Frekans | Yüzde  |
|-----------------------------------------|---------|--------|
| sinirlilik                              | 9       | 25,00  |
| kızgınlık                               | 5       | 13,89  |
| bağırma                                 | 5       | 13,89  |
| anlık bir tepki                         | 2       | 5,56   |
| saldırganlık                            | 2       | 5,56   |
| şiddet                                  | 2       | 5,56   |
| yüksek ses                              | 2       | 5,56   |
| kendine hakim olamama                   | 2       | 5,56   |
| haksızlık                               | 1       | 2,78   |
| fırtına                                 | 1       | 2,78   |
| baş edememe                             | 1       | 2,78   |
| erkek karakteri                         | 1       | 2,78   |
| birikimler                              | 1       | 2,78   |
| gerginlik                               | 1       | 2,78   |
| tahammülsüzlük                          | 1       | 2,78   |
| TOPLAM                                  | 36      | 100,00 |

##### 4.2. Öfkelenme Sıklığına İlişkin Bulgular

Öfkeyi ifade etme ve öfke yönetimini etkileyen faktörleri belirleyebilmek için öncelikle araştırma kapsamında yer alan katılımcılara öfkelenme sıklıkları sorulmuştur. Elde edilen verilere göre öfkelenme sıklığının “yılda birkaç kez”, “ayda birkaç kez”, “haftada birkaç kez” ve “her gün” olmak üzere 4 farklı şekilde kategorileştirildiği görülmektedir. Şekil 1’de katılımcıların öfkelenme sıklıklarına ilişkin yüzdesel dağılım verilmektedir ve buna göre öfkelenme sıklığını ifade eden en yüksek kodlama (%57.9) ile “ayda birkaç kez” olmuştur.

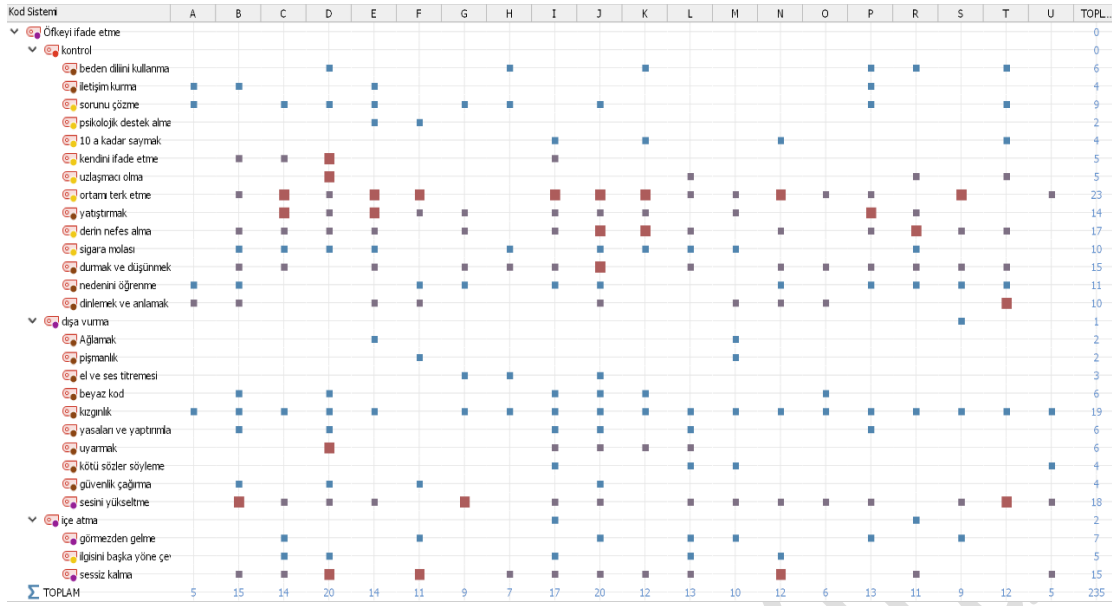
**Şekil 1. Katılımcıların Öfkelenme Sıklıklarına Göre Yüzdesel Dağılımlar**



#### 4.3.Öfkeyi İfade Etme Tarzına İlişkin Bulgular

Öfke kelimesinin çağrıştırdığı ifadeler ve öfkelenme sıklıkları belirlendikten sonra katılımcılara “öfkelerini nasıl ifade ettikleri” sorulmuş ve literatürden hareketle öfkeyi ifade etme tarzı “kontrol”, “dışa vurma” ve “içe atma” olmak üzere üç ana kod çerçevesinde çeşitli alt kodlar ile kodlanmıştır. Tablo 3’de ana ve alt kodlar bağlamında katılımcıların öfkeyi ifade etme tarzları verilmektedir.

**Tablo 3. Katılımcıların Öfkeyi İfade Etme Tarzına İlişkin Tutumlarını Gösteren Yoğunluk Tablosu**

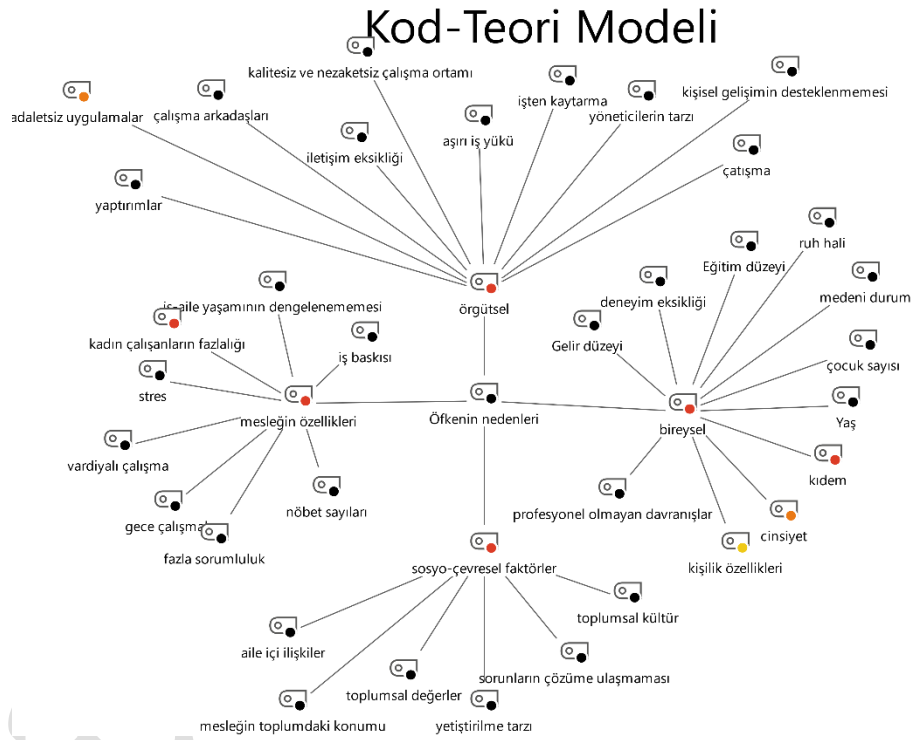


Tablo 3’de görüldüğü üzere katılımcıların öfkelerini ifade etme tarzlarının daha çok kontrol ana teması çerçevesinde yoğunlaştığı görülmektedir. Öfkeyi kontrol etmeye yönelik tutumlar incelendiğinde ise katılımcıların sıklıkla “kendini ifade etme”; “durmak ve düşünmek”; “derin nefes alma”; “uzlaşmacı olmak”, “yataştırmak” ve “ortamı terk etmek gibi yöntemler kullandıklarını ifade ettikleri belirlenmiştir. Diğer taraftan katılımcıların “uyarmak”; “sesini yükseltmek”; “kızgınlık”; “yasaları ve yaptırımları kullanmak” gibi tekniklerle de öfkelerini dışa vurdukları sonucuna ulaşılmıştır. Öfkeyi içe atanların ise daha çok sessiz kalma tepkisi verdikleri görülmektedir. Elde edilen sonuca göre hemşirelerin mesleğin ve işin özelliği gereği öfkelerini dışa vurma veya içe atma yöntemleri ile kontrol altına almaya çalıştıklarını ifade etmek mümkündür.

#### 4.4. Öfke Yönetimini Etkileyen Öncüllerin Belirlenmesine Yönelik Bulgular

Katılımcıların öfke yönetimini etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik ifadelerine ilişkin kodlamalar “örgütsel faktörler”, “bireysel faktörler”, “sosyo-çevresel faktörler” ve “mesleğin özellikleri” olmak üzere dört ana tema çerçevesinde ele alınarak, ana temalar ile alt faktörleri içeren ilişki haritası çıkarılmıştır. Görüşmeler sonucunda elde edilen veriler hemşirelerin kişilik özellikleri, cinsiyet, kıdem, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi ve gelir düzeyi, deneyim eksikliği gibi bireysel faktörlerin öfke kontrolü üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte aile içi ilişkiler, toplumsal değerler, kültür, mesleğin toplumdaki konumu ve sorunların çözüme ulaşmaması gibi sosyo-çevresel faktörlerin de öfke yönetimini etkilediği

görülmektedir. Örgütsel koşullar bağlamında ise kalitesiz ve nezaketsiz çalışma ortamının, aşırı iş yükünün, iletişim eksikliklerinin, yöneticilerin tarzının, kişisel gelişimin desteklenmemesinin, çatışmaların, yaptırımların, işten kaytarmanın ve adaletsiz uygulamaların hemşirelerin öfkelerini yönetmelerini olumlu veya olumsuz yönde etkilediğini ifade etmek mümkündür. Ayrıca, hemşirelik mesleğinin vardiyalı çalışma, gece çalışma, nöbet tutma zorunluluğu, iş baskısı, kadın çalışan sayısının fazlalığı, stres, yüksek düzeyde sorumluluk ve iş-aile yaşamının dengelenememesi gibi çeşitli karakteristiklere sahip olmasının da öfke yönetimini etkilediği düşünülmektedir. Buna göre Şekil 2’de hemşirelerin öfke yönetimini etkileyen ana ve alt unsurlar özetlenmeye çalışılmıştır.



Şekil 2. Öfke Yönetimini Etkileyen Öncüllere İlişkin Model Önerisi

## 5. Sonuç

Öfke, belirsiz ve karmaşık ilişkilerin, çatışmaların ve bireysel çıkarların yüksek düzeyde hakim olduğu toplumsal koşullarda kaçınılmaz ve süreklilik arz eden bir duygu durumudur. Bu duygu, özellikle isteklerin karşılanmaması, bireysel ihtiyaçların giderilmemesi, aldatıcı ve yanıltıcı eylemlere maruz kalınması, suçlama eğilimleri ile karşılaşılmaması sebebiyle



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

kişilerarası ilişkilerde daha sıklıkla ortaya çıkmaktadır. Başka bir ifadeyle, toplumsal baskılar, aile içi ilişkiler, yerine getirilmesi gereken zorunluluklar, kaba ve nezaketsiz davranışlar, adaletsiz çalışma koşulları, yeterli olmayan ücret düzeyi ve iş tatminsizliği bireyleri öfkelenmeye itmektedir. Bireyleri öfkelenme yönünde güdüleyen bu koşullar ile birlikte sahip oldukları kişilik özellikleri öfke duygusunun şiddetini, süresini ve ifade edilme tarzını önemli düzeyde etkilemektedir. Bireyler, sosyal yaşamlarında ve örgütsel çevrede amaçlarıyla örtüşmeyen durumlarla karşılaşmaları halinde orta düzeyden, hiddetlenmeye ve şiddete kadar giden aralıkta öfke duygusunu yaşamaktadırlar. Öfke, sorunları dile getirme, çözüm önerileri sunma veya isteklerin belirtilmesi gibi durumlarda yapıcı olarak değerlendirilebilir. Ancak, öfkenin ifade edilmesinde ses yükseltme, bağırma, fiziksel ve sözlü saldırgan davranışlar gösterilmesi durumunda; öfke yıkıcı ve olumsuz bir duygu olarak nitelendirilmektedir. Diğer bir ifadeyle yıkıcı olması halinde istenmeyen, bireylerin yaşam kalitesini ve örgütsel çıktıları olumsuz yönde etkileyen bir unsur olarak görülmektedir. Bu nedenle günümüz örgütlerinin yüksek performans göstermelerinde, bireylerin fiziksel ve psikolojik açıdan sağlıklı olmalarında ve yaşam refahlarının artmasında öfke duygusunun yönetebilmesi kritik bir öneme sahiptir. Ancak öfkenin sosyal ilişkilerde ve iş yaşamında etkin bir şekilde yönetilebilmesi için bireyleri öfkelenmeye iten faktörlerin belirlenmesi ve bu faktörlerin iyileştirilmesi gerekmektedir.

Araştırmada öfkenin yüksek düzeyde görüldüğü birimler olarak kabul edilen hastaneler ele alınmış, hastalar ve diğer çalışanlar ile sürekli karşılıklı etkileşim halinde bulunan hemşirelerin öfkelenme süreçleri incelenmiştir. Bu bağlamda, acil servis, poliklinikler, kan merkezi, yoğun bakım, baş hekimlik gibi farklı birimlerde görev yapan ve meslekteki kıdem süreleri 2-25 yıl aralığında değişen 20 hemşire ile mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Mülakatlar belirli periyotlarda hemşirelerin yoğun olmadığı saatler dikkate alınarak planlanmış ve her biriyle 30-45 dakika arası görüşülerek, notlar tutulmuştur. Mülakatlar sonucunda elde edilen veriler, araştırma kapsamındaki hemşirelerin öfke kelimesine farklı anlamlar yüklediğini göstermektedir. Elde edilen bulgulara göre öfke kelimesinin en yüksek düzeyde sinirlilik kavramı ile ilişkilendirildiği, bunu sırasıyla kızgınlık, bağırma, anlık bir tepki, saldırganlık, şiddet ve yüksek ses gibi ifadelerin izlediği görülmüştür. Bununla birlikte hemşirelerin genellikle ayda bir kez öfke duygusunu yoğun olarak yaşadıkları ve öfkeyi farklı şekillerde dile getirdikleri belirlenmiştir. Hemşirelerin büyük bir çoğunluğu öfkesini çeşitli sebeplerden dolayı kontrol altına alma zorunluluğu duyduğunu vurgulayarak, “derin nefes alma”, “kendini



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

ifade etmeye çalışma”, “uzlaşmacı olma”, “yatıştırmaya çalışma”, ortamı terk etme gibi yöntemler kullandıklarını ifade etmişlerdir. Diğer taraftan öfkesini dışa vurmak zorunda kalan hemşirelerin ise “yüksek bir ses tonu ile karşısındakini uyarma”, “yasaları ve yaptırımları kullanma” gibi tepkiler verdikleri görülmüştür. Elde edilen bu sonuç, hemşirelerin mesleğin ve işin özelliği gereği belirli sıklıklarla öfke yaşadığını ancak bu duyguyu kontrol altına alarak yönetmeye çalıştıklarını göstermektedir. Ancak hemşireler yüksek düzeyde öfke yaşasalar dahi “hasta psikolojisi”, “hasta her zaman haklıdır” gibi anlayışlar sebebiyle öfkelerini kontrol etmek zorunda olduklarını da belirtmişlerdir.

Araştırma kapsamında hemşirelere “sizi öfkeliendiren unsurlar nelerdir” ve “nasıl bir çalışma ortamı ve sosyal yaşamınız olsa idi öfkenizi yönetebilirdiniz” gibi sorular sorularak, öfke yönetimini etkileyen faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda hemşirelerin çoğunlukla meslekteki kıdem, yaş, gelir düzeyi, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, çocuk sayısı, profesyonel olmayan davranışlar ve kişilik özelliği gibi unsurlardan bahsettikleri görülmüştür. Örneğin gelir ve eğitim düzeyi yüksek olanlar ile meslekte daha fazla kıdeme sahip olanların öfkelerini başarılı bir şekilde yönetebildikleri vurgulanmış, erkeklerin bayanlara göre daha çok öfkeliendikleri ve çocuk sayısının da öfkeyi arttırdığı belirtilmiştir. Bununla birlikte gergin, agresif, bencil ve dışadönük özellikteki bireylerin de daha fazla öfkelenmeye açık oldukları görülmüştür. Bireysel farklılıkları ifade eden bu özelliklerin yanında aile içi ilişkiler, toplumsal kültür ve değerler, yetiştirilme tarzı, hemşirelik mesleğinin toplumdaki konumu ve sorunların çözülmemesi gibi faktörlerin de öfkelenmeye sebep olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca hemşireler aşırı iş yükü, nöbet tutmak, iş baskısı, vardiyalı ve gece çalışma zorunluluğu, yüksek düzeyde stres, kadın çalışan sayısının fazla olması, iş ve aile yaşamının dengelenememesi nedenleriyle de öfkelerini yönetmede zorlandıklarını belirtmişlerdir. Bunlara ilaveten, hemşireler yetersiz ücret, adil olmayan terfi ve performans değerlendirme uygulamaları, mesai arkadaşlarının nezaketsizliği ve işten kaytarmalar, kalitesiz bir çalışma ortamı, kişisel gelişimlerinin desteklenmemesi, çatışmalar, yaptırımlar ve kötü yönetim tarzı gibi örgütsel çevreye ilişkin koşullar sebebiyle de öfke duygusunu yoğun olarak yaşadıklarını ileri sürmüşlerdir. Sonuç olarak, elde edilen veriler ışığında hemşirelerin öfkelenmelerine yol açan faktörler bireysel, sosyo-çevresel, mesleğe ait özellikler ve örgütsel koşullar olmak üzere dört temel kategoride, çeşitli alt boyutlar altında sınıflandırılmış ve bu kategorilere göre uygulamacılara çözüm önerileri sunulmuştur.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

**1) Bireysel Özellikler:** Kişilerarası karşılıklı etkileşimin oldukça yüksek olduğu sağlık sektöründe işgören temin seçim sürecinde hastane yönetimlerine bireylerin kişilik özelliklerinin irdelenmesi önerilebilir. Başka bir ifadeyle psiko-teknik testler vasıtasıyla bireylerin öfkeye yatkınlık düzeylerinin belirlenmesi ve böylece sakin, stresi yönetebilme becerisi ve öz yeterliliği daha yüksek olan bireylerin elde tutulması sağlanabilir.

**2) Mesleğin Özellikleri:** Hastane yönetimlerine aşırı iş yükünü, stres düzeyini ve iş baskısını azaltmaya yönelik rotasyon uygulaması yürütmeleri önerilebilir. Böylece acil servis veya poliklinik gibi öfkelenmeye fazlasıyla açık olan birimlerde belirli süre görev yapan hemşirelerin yer değişikliği ile iş yükü ve iş baskısı daha az olan birimlerde görev yapmaları sağlanabilir. Diğer taraftan nitelikli çalışan sayısının artırılmasıyla görev dağılımlarının daha adil yapılması ve kişi başına düşen nöbet sayısının azaltılması gerçekleştirilebilir. Özellikle kadın çalışan sayısının yüksek olduğu, evli ve çocuk sayısının da fazla olduğu meslek grubunda aile dostu politikaların uygulanmasıyla iş-aile yaşamı dengesinin sağlanması mümkündür.

**3) Örgütsel Faktörler:** Hastane yönetimlerine hemşirelerin kişisel gelişimlerini destekleyici politikalar yürütmeleri, böylece iş tatmininin ve motivasyon düzeyinin artmasına katkı sağlamaları önerilebilir. Ayrıca performansa ve kıdeme dayalı terfi sistemlerinin yapılandırılması ve ücret düzeyinin bu sistemler dikkate alınarak tasarlanmasıyla mesleğin ve örgütsel koşulların sebep olduğu öfke duygusu belirli ölçülerde azaltılabilir. Bununla birlikte yöneticilerin nezaket çerçevesinde, açık bir iletişim sistemi inşa ederek, çalışanların fikir ve önerilerini dikkate alan, yapıcı bir tarz benimsemelerinin de öfke yönetimi üzerinde etkili olduğunu ifade etmek mümkündür.

**4) Sosyo-Çevresel Faktörler:** Sağlık sektöründeki kurumlara, hemşirelik mesleğinin toplumdaki konumuna ilişkin algıyı iyileştirmeye yönelik faaliyetler yürütmeleri önerilebilir. Böylece mesleğin itibarının ve toplumsal bakış açısının olumlu yönde değişmesiyle, hemşirelerde önemli ve kritik bir rol üstlendiği algısının oluşması sağlanarak, öfkeyi kontrol etme eğiliminin artması beklenebilir.

Uygulamacılara yönelik önerilere ilaveten araştırmacılara ise ilerideki çalışmalarda öfke yönetimini etkileyen öncüllerin ampirik bir araştırma ile test edilmesi önerilebilir. Ayrıca öfkeyi ifade etme tarzları üzerinde etkili olan bireysel ve sosyo-çevresel faktörlerin irdelenmesi ve öfke duygusunun örgütsel düzeydeki sonuçlarının araştırılması da önerilebilir.





## Kaynakça

- Azevedo, F.B., Wang, Y.P., Goulart, A.C., Lotufo, P.A. ve Bensenor, I.M. (2009). Application of the Spielberger's state-trait anger expression inventory in clinical patients, *Arq Neuropsiquiatr*, 68 (2), 231-234.
- Baş, T. ve Akturan, U. (2017). Sosyal Bilimlerde Bilgisayar Destekli Nitel Araştırma Yöntemleri, 3.Baskı, Seçkin Yayıncılık: Ankara
- Booth, J. ve Mann, S. (2005). The experience of workplace anger, *Leadership & Organization Development Journal*, 26 (4), 250-262.
- Cresswell, J. W. (1998). Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions. Thousand Oaks, CA: SAGE
- Deffenbacher, J.L. ve DiGiuseppe, R.A. (2002). Principles of empirically supported interventions applied to anger management, *The Counseling Psychologist*, 30 (2), 262-280.
- Gibson, D.E. ve Callister, R.R. (2009). Anger in Organizations: Review and Integration, *Journal of Management*, 36 (1), 1-27. <https://doi.org/10.1177/0149206309348060>.
- Göçer, A. (2013). Türkçe Öğretmeni Adaylarının Dil Kültür İlişkisi Üzerine Görüşleri: Fenomenolojik Bir Araştırma, *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt-Sayı: 15-2*, 25-38.
- Kurnaz, Z. (2016). Türkiye'de Siyasal Korku ve Akademik Hayatın İnşası, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyoloji Anabilim Dalı, Ankara.
- Najafi, F., Fallahi-Khoshknab, M., Ahmadi, F., Dalvandi, A. ve Rahgozar, M. (2017). Antecedents and consequences of workplace violence against nurses: A qualitative study, *Wiley Journal of Clinical Nursing*, 27, 116-128.
- Patton, M. Q. (2014). Nitel Araştırma ve Değerlendirme Yöntemleri. (M. Bütün & S. B. Demir, Çev.). Ankara: Pegem Akademi.
- Pashupati, M. ve Vidya Dev, S. (2011). Anger and it's management, *Journal of Nobel Medical College*, 1, 9-14.
- Skjærshammer, M. (2003). Anger behaviour among professionals in a Norwegian hospital: antecedents and consequences for interprofessional cooperation, *Journal of Interprofessional Care*, 17(4), 377-388.
- Taştan Bal, S. (2014). Workplace anger as personal and behavioural response to psychosocial and situational characteristics of work environment: an appraisal of social cognitive theory, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, Yıl:6, Sayı:12, 161-190.
- Turner, R.J., Russell, D., Glover, R. ve Hutto, P. (2007). The social antecedents of anger proneness in young adulthood, *Journal of Health and Social Behavior*, 48, 68-83.
- Valizadeh, S., Davaji, R.B.O. ve Nikamal, M. (2010). The effectiveness of anger management skills training on reduction of aggression in adolescents, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 5, 1195-1199.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yamaguchi, A. Kim, M.S., Oshio, A. ve Akutsu, S. (2017). The role of anger regulation on perceived stress status and physical health, *Personality and Individual Differences*, 116, 240-245.



## ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİLERİNDE İNTERNET BAĞIMLILIĞI İLE DUYGU SAĞIRLIĞI İLİŞKİSİ

**Dr. Öğr. Üyesi Necla YILMAZ**

Süleyman Demirel Üniversitesi, neclabardak@sdu.edu.tr

**Dr. Öğr. Üyesi Elif KAYA**

Süleyman Demirel Üniversitesi, elifakkas@sdu.edu.tr

**Prof. Dr. Ramazan ERDEM**

Süleyman Demirel Üniversitesi, raerdem@sdu.edu.tr

**Arş. Gör. Ahmet ALKAN**

Süleyman Demirel Üniversitesi, ahmetalkan@sdu.edu.tr

### Özet

Bu çalışmanın amacı üniversite öğrencilerinin duygu sağırlığı ile internet bağımlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin araştırılmasıdır. Bu amaca yönelik olarak, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sağlık Yönetimi Bölümünde öğrenim gören 305 öğrenciden Duygu Sağırlığı (Aleksitimi) ve İnternet Bağımlılığı Ölçeği vasıtasıyla veri elde edilmiştir. Çalışma sonucunda elde edilen bulgular arasında öğrencilerin çoğunluğunun her gün mutlaka interneti kullandığı ve günde ortalama 3 ile 6 saat arasında internette vakit geçirdikleri yer almaktadır. Ayrıca, öğrencilerde internet bağımlılığı arttıkça duyguları tanıma ve söze dökmede güçlük yaşadıkları, etrafındaki kişilerin duygularını tanımanın güçleştiği ve duyguların ayırt edilebilirliğinin zorlaştığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** *Duygu Sağırlığı, Aleksitimi, İnternet Bağımlılığı*

### 1. Giriş

İnsanın psiko-sosyal bir varlık olması, hayatını diğer insanlarla bir arada sürdürmesini ve onlarla iletişim halinde olmasını ihtiyaç kılmaktadır. Bu yönüyle insan diğer varlıklardan ayrılır ve üstün bir özellik taşır. Bireyin gündelik hayatını sağlıklı ve dengeli bir biçimde yürütebilmesi için iç dünyasını yansıtan duygularının farkında olması gerekmektedir. Duygularının; düşünce, davranış ve fizyolojik tepkilerle denge ve uyum içerisinde olması da



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

yine bu farkındalığı pekiştirmesi yönünden önemli bir durum iken, söz konusu denge ve uyumun bozulması halinde hayatın amacının, tadının ve belki de duygu dünyasının olumsuz etkilenmesi söz konusu olabilmektedir. Bu sebeple, duygu ve düşüncelerin farkındalığını artırmanın sağlıklı ve etkili bir iletişimde önemli bir adım olabileceği söylenebilir (Koçak, 2002: 183). Kişilerarası iletişimin sınırlı hale gelmesinde teknoloji ve internetin payının hayli yüksek olduğu söylenebilir. İlişkilerin daha çok sanallaşması ve sosyal medyada geçirilen zamanın artmasıyla birlikte kişilerin hayatla olan dengesi bozulmakta, bozulan dengede insan, duygularına karşı yabancılaşarak kendisini tanıyamaz hale gelmektedir. Kişinin hislerini tanımlayamaması ve hislerine karşı farkındalığını yitirerek yabancılaşması anlamında kullanılan kavramlardan birisi de duygu sağırlığı kavramıdır. Bu çalışma ile üniversite öğrencilerinin kendi duygularını tanımlayabilme, diğer kişilerin duygularını tanıyabilme ve ayırt edebilme düzeyleri gibi duygularına yönelik bilinç düzeyleri kapsamında internet bağımlılığı araştırılacaktır.

### Duygu Sağırlığı Kavramı

Aleksitimi (*alexithymia*) kavramı 1970’li yıllarda ilk kez Sifneos (1973: 255) tarafından “*kişinin duygu dünyasında daralma, hayal gücünden yoksunluk duyma ve duyguları tanımlarken uygun kelimeleri bulma konusunda yetersizlik yaşama*” şeklinde tanımlanmıştır. Duygu durumlarını tasvir etmede zorluk çeken ve özellikle psikosomatik bir rahatsızlığı olan hastalar bağlamında tartışmaya açılan kavram (Lesser, 1991: 531) başlangıçta klasik psikosomatik rahatsızlığı olan hastalara yapılan klasik gözlemlerle geliştirilmiştir. Daha geniş bir yelpazede düşünülecek olursa tıbbi ve psikiyatrik hastalarda da duygu sağırlığı gözlenebilir (Taylor, 1984). Duygu sağırlığı; kişinin iç dünyasını tanımlamada ve açıklamada zorlandığı duygusal bir bileşen iken aynı zamanda iç gözlemsel düşünme şeklinin somut ve zayıf bir şekilde kullanıldığı bilişsel bir bileşen olarak da bilinmektedir (Farges vd., 2004). Duygu sağırlığından muzdarip kişiler; genellikle dar görüşlü, endişeli, katı ve içine kapanık özelliktedirler. Duygularını deneyimleme ve ifade etmede güçlük yaşarken, hayal gücünden yoksundurlar. Kişi anlayışlı değildir, espri anlayışı yoktur ve hayattan kişisel anlam bulamamıştır. Ayrıca kişi üzerinde anksiyete ve gerginlik gibi bedensel belirtiler de ortaya çıkabilmektedir (Haviland, 2000). Duygu sağırlığı konusu; duyguların doğası, işlevi, anlamı ve gerekliliği açısından yalnızca kliniksel bir bağlamda tartışılmayacak kadar mühim bir konu olarak görülürken (Dereboy, 1990: 157), duygu sağırlığı yaşayan bireylerin duygular bağlamında yalnızca dilsiz olarak görülmemesi gerektiği, o kişilerin aynı zamanda



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

duygularına karşı da sağır oldukları düşünülmektedir (Şahin, 1992). Kavram literatürde “duygular için söz yokluğu” (Sifneos, 1973), “duygusal ahrazlık” (Dökmen, 2000), “duygu sağırlığı” (Turan ve Dilmen, 2016) olarak adlandırılmaktadır.

Duygu sağırlığı konusu; başlangıçta yalnızca psikosomatik hastalara özgü bir fenomen olarak kullanılsa da daha sonra medikal ve psikiyatrik hastalıklarla da ilişkilendirilmiştir (Haviland, 2000). Hatta psikosomatik, psikiyatrik ya da psikolojik bir kavram olmadığı, salt hasta olan bireyler açısından değil aynı zamanda sosyal çevre, eğitim, sosyal etkileşim gibi konuları bağlamında kişinin çocukluk döneminde başlayan ve kendini sosyal bağlamda ortaya çıkaran bir sorunsal olduğu tartışılmıştır (Kauhanen vd., 1993). Duygu sağırlığının genel hasta kitlesinde de yaygın olduğu ortaya çıkarılarak (Taylor vd., 1985), yalnızca patolojik durumlara özgü bir yapıda olmadığı, duygu tarzlarındaki bireysel farklılıklarla ilgili araştırmalara konu olabilen bir değişken olduğu tespit edilmiştir (Jacob ve Hautekeete, 1999).

### İnternet Bağımlılığı

Kişiyi yavaş yavaş etkisi altına alarak; ruhsal, psikolojik ve sosyal etkileri muhtemel bir bağımlılık türü olan “internet bağımlılığı” günümüzde her tür yaş grubunu etkisi altına almış gözükmemektedir. Teknoloji kullanımının yaygınlaşmasıyla birlikte internete erişimin kolaylaşması ve sosyal medya kullanımının artmasıyla özellikle genç yaş grubu arasında problemlili internet kullanımını da beraberinde getirdiği söylenebilir. İnternet kullanımı bir ihtiyaç olarak görülse de kullanımındaki dengenin bozulması halinde patolojik problemlerin ortaya çıkması kaçınılmaz bir hal almaktadır.

İnternetin de diğer bağımlılık türleri gibi bir bağımlılık yapabildiği “patolojik internet bağımlılığı” adı altında ilk kez Goldberg (1998) tarafından ortaya atılmış, kavramsal tanımı ise klinik bir rahatsızlık olarak ele alınarak Young (1996; 2007) tarafından “*Kişinin kendisini faaliyetlerden geri çekmesi, internet ile geçirilen zamanın giderek artması, sosyal ve mesleki faaliyetlere olan ilginin azalması, internet kullanımından kaynaklanan fiziksel veya psikolojik rahatsızlıkların artması*” şeklindeki bir takım kriterler aracılığıyla açıklanmaya çalışılmıştır.

İnternet bağımlılığı da ilaç, alkol, kumar ve uyuşturucu gibi maddelerle aynı düzeyde bir bağımlılığa neden olabilmekte, hatta kişi üzerinde akademik, sosyal ve mesleki bozukluklara yol açabilmektedir (Young, 1998). İnternet bağımlılığı olan kişiler zamanlarını yönetemezler. İş yerlerinde teslim edilmesi gereken işlerini aksatmaya başlarlar, aileleriyle daha az zaman geçirmeye başlarlar ve hayatın rutininden yavaşça çekilmeye başlarlar. Yakın



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

arkadaşları, iş arkadaşları ve toplumla olan bağlantıları zayıflamaya başlar, ağır ihmaller görülebilir (Young, 2007). İnternet bağımlılığının sonuçları arasında sosyal ya da psikolojik birçok olumsuz unsur yer alabiliyorken, kişiyi derinden etkileyen, duygularının aşınmasına ve kişinin iç dünyasına kulak veremez hale gelmesi neden olan birçok etken de yer alabilmektedir. Ajayi (Akt. Griffiths, 1997), internette çevrimiçi sürenin giderek uzaması halinde insanların birbirlerinden giderek daha da uzaklaştıklarını ve duygusal olarak soyutlandıklarını ileri sürmektedir.

## **2. Gereç ve Yöntem**

### **Araştırmanın Amacı**

Bu çalışma üniversite öğrencilerinin duygu sağırlığı düzeyleri ile teknoloji bağımlılığı arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlamaktadır. Aynı zamanda, öğrencilerin internet kullanım amaçları ve sıklıkları ile sosyal medya kullanımına ilişkin verilerin ortaya konması hedeflenmektedir.

### **Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini; 2017-2018 eğitim ve öğretim yılı içerisinde, Süleyman Demirel Üniversitesi Sağlık Yönetimi Bölümünde öğrenim görmekte olan öğrenciler oluşturmaktadır. 450 kişilik evrenden örneklem seçilmemiş, bütün sınıflara anketler dağıtılarak toplam 305 öğrenciye ulaşılmıştır.

### **Veri Toplama Aracı**

Araştırmada veri toplama aracı olarak Kemerli ve Çelik (2015) tarafından geliştirilen 16 ifadelik Duygu Sağırlığı (Aleksitimi) ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte; “Duyguları Tanımlama ve Söze Dökme” boyutu, “Duyguları Tanıma ve Ayırt Etme” boyutu ile “Duygu-Biliş” olarak adlandırılan 3 boyut yer almaktadır. Bu çalışma kapsamında ölçeğin orijinal boyutlarına sadık kalınmış olup yapılan güvenirlik analizi sonuçlarına göre Cronbach’s Alfa değerleri; “Duyguları Tanımlama ve Söze Dökme” için 0.888, “Duyguları Tanıma ve Ayırt Etme” için 0.644, “Duygu-Biliş” için 0.706 olarak tespit edilmiştir.

Çalışmada kullanılan diğer ölçek ise Günüş (2009) tarafından geliştirilen 35 ifadeden oluşan İnternet Bağımlılığı Ölçeğidir. Ölçekte dört alt boyut bulunmakta olup; bu boyutlar; “Yoksunluk”, “Kontrol Güçlüğü”, “İşlevsellikte Bozulma” ve “Sosyal İzolasyon” olarak adlandırılmıştır. Bu çalışma kapsamında ölçeğin orijinal boyutlarına sadık kalınmış olup



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

yapılan güvenilirlik analizi sonuçlarına göre Cronbach's Alfa değerleri “Yoksunluk” için 0.890, “Kontrol Güçlüğü” için 0.875, “İşlevsellikte Bozulma” için 0.888 ve “Sosyal İzolasyon” için 0.854 olarak bulunmuştur.

Duygu sağırlığı ölçeği likert tipi bir ölçektir. Ölçekten alınan puanlar kişilerin duygu sağırlı düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir. İnternet Bağımlılığı Ölçeği de likert tipi olarak derecelendirilmiştir: “Tamamen Katılıyorum”, “Katılıyorum”, “Kararsızım”, “Katılmıyorum”, “Kesinlikle Katılmıyorum” şeklindedir. Madde puanlarının 1’den 5’e doğru artması internet bağımlılık düzeyinin de arttığını göstermektedir.

### Analiz Yöntemi

Çalışmanın verileri bilgisayar ortamına aktarılmış, Statistical Package for the Social Sciences (SPSS 22.0) paket programı vasıtasıyla analiz edilmiştir. Toplanan veriler standart sapma, aritmetik ortalama, frekans ve yüzde hesaplamaları yapılarak analiz edilmiştir. Veriler normallik analizine tabii tutulmuş olup, her bir boyutun basıklık ve çarpıklık değerlerine Tablo 3’te yer verilmiştir. Sosyal izolasyon boyutunun basıklık değeri hariç tüm boyutların normal dağılıma uyduğu görülmektedir. Boyutları çeşitli değişkenlere göre karşılaştırılırken ikili gruplarda t testi (independent t test), üç ve daha fazla değişkenli gruplarda ise ANOVA (F testi) kullanılmıştır. Duygu sağırlığı ve internet bağımlılığı arasındaki ilişki ise korelasyon analizi ile ortaya konmuştur.

### 3. Bulgular

Aşağıdaki tabloda katılımcılara ait demografik bilgiler yer almaktadır (Tablo 1).

**Tablo 1. Öğrencilere Ait Demografik Bilgiler**

|                                                | n   | %     |
|------------------------------------------------|-----|-------|
| <b>Cinsiyet</b>                                |     |       |
| Erkek                                          | 86  | 28.1  |
| Kadın                                          | 220 | 71.4  |
| Toplam                                         | 308 | 100.0 |
| <b>Yaş</b>                                     |     |       |
| 20 ve daha küçük                               | 129 | 41.9  |
| 21 ve daha büyük                               | 175 | 56.8  |
| Toplam                                         | 304 | 98.7  |
| <b>Sınıf</b>                                   |     |       |
| 1. Sınıf                                       | 83  | 27.4  |
| 2. Sınıf                                       | 77  | 25.0  |
| 3. Sınıf                                       | 81  | 26.7  |
| 4. Sınıf                                       | 62  | 20.1  |
| Toplam                                         | 303 | 98,4  |
| <b>En sevilen aktiviteler (İlk 5 Aktivite)</b> |     |       |

## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

|                          |     |      |
|--------------------------|-----|------|
| Müzik Dinlemek           | 96  | 31,2 |
| Kitap Okumak             | 58  | 18.8 |
| Spor Yapmak              | 55  | 18.0 |
| İnternete Girmek         | 35  | 11.4 |
| Bilgisayar Oyunu Oynamak | 10  | 3.2  |
| Toplam                   | 254 | 82.4 |

### İnterneti Kullanma Amacı

|                            |     |      |
|----------------------------|-----|------|
| Enformasyon/Bilgi Kaynağı  | 183 | 59.4 |
| Haberleşme/İletişim Aracı  | 211 | 68.5 |
| Eğlence Aracı              | 197 | 64.0 |
| Haber Edinme (medya) Aracı | 175 | 56.8 |
| Araştırma                  | 170 | 55.2 |
| Yeni İnsanlarla Tanışma    | 45  | 14.6 |
| Online Alışveriş Aracı     | 116 | 37.5 |
| Bankacılık İşlemleri       | 118 | 38.3 |

### İnternete Girme Sıklığı

|                 |     |      |
|-----------------|-----|------|
| Her Gün         | 296 | 96.1 |
| Haftada 3-4 Gün | 10  | 3.2  |
| Toplam          | 306 | 99.3 |

### Günlük İnternette Harcanan Saat (ortalama)

|                 |     |      |
|-----------------|-----|------|
| 1 saatten az    | 12  | 3.9  |
| 1-2 saat        | 49  | 15.9 |
| 3-4 saat        | 119 | 38.6 |
| 5-6 saat        | 103 | 33.4 |
| 7 saat ve üzeri | 22  | 7.1  |
| Toplam          | 305 | 99.0 |

### Sosyal Medya Hesabına Sahip Olma

|        |     |      |
|--------|-----|------|
| Evet   | 294 | 95.5 |
| Hayır  | 12  | 3.9  |
| Toplam | 306 | 99.4 |

### En Çok Zaman Geçirilen Sosyal Medya Hesapları

|           |     |  |
|-----------|-----|--|
| Facebook  | 421 |  |
| Instagram | 177 |  |
| Twitter   | 161 |  |
| Whatsapp  | 132 |  |
| Snapchat  | 99  |  |
| Youtube   | 79  |  |



Tablo 1’de katılımcıların çeşitli değişkenlere göre dağılımları görülmektedir. Araştırmaya katılanların %71.4’ünü kadınlar oluştururken, %28.1’lik kesimini ise erkekler oluşturmaktadır. Yaş gruplarına göre dağılıma bakıldığında, 20 yaş ve daha küçük olan grup katılımcıların %41.9’una tekabül ederken, %56.8’lik kesim ise 21 yaş ve daha büyük durumdadır. Bu dağılımda genel olarak lisans eğitimin ilk yılları ve son yıllarında yaygın olan yaş aralığı esas alınarak sınıflandırma yapılmıştır. Sınıflar arasında herhangi bir gruplama yapılmamış olup, 1. sınıflar (%27.4), 2. sınıflar (%25.0), 3. sınıflar (%26.7) ve 4. sınıflar (%20.1) arasında yaklaşık olarak eşit oranda katılımcı ile çalışma yapılması sağlanmıştır. Katılımcılara yöneltilen en sevilen aktiviteler ile ilgili soruda öne çıkan ilk 5 aktiviteye ait bulgular Müzik Dinlemek (%31.2), Kitap Okumak (%18.8), Spor Yapmak (%18.0), İnternete Girmek (%11.4), Bilgisayar Oyunu Oynamak (%3.2) şeklinde ortaya çıkmıştır. Katılımcıların interneti kullanma amaçlarına bakıldığında büyük oranda Haberleşme/İletişim Aracı (%68.5), Eğlence Aracı (%64.0) ve Enformasyon/Bilgi Kaynağı (%59.4) olarak değerlendirildiği görülmektedir. Çalışma açısından önemli bir veri olduğu düşünülen internete girme sıklıkları değerlendirildiğinde ise, katılımcıların tamamına yakının internete her gün girdiği görülmektedir (%96.1). Yine internet kullanımının günlük ortalama kaç saat olduğu yönündeki soruya verilen cevaplar doğrultusunda, katılımcı grubun içinde %38.6’lık bir kesimin günde 3-4 saat, %33.4’lük bir kesimin ise günde 5-6 saat internet kullandığı görülmektedir. 1 saatten az kullananlar ise sadece %3.9 olduğu görülmektedir. Sosyal medya hesabına sahip olanların oranı %95.5 olarak görülmektedir. Katılımcı grup arasında en yaygın olan sosyal medya uygulaması Facebook olarak belirlenmiş olup, Facebook’u Instagram ve Twitter’ın takip ettiği görülmektedir. Aşağıdaki tabloda, anketin boyutlarına ait psikometrik değerlere yer verilmiştir.

**Tablo 2. Boyutlarının Psikometrik Özellikleri**

| Boyutlar                          | İfade Sayısı | Min.-Max. | Cronbach’s Alpha | $\bar{x}$ | SS           | Çarpıklık (Skewness) | Basıklık (Kurtosis) |
|-----------------------------------|--------------|-----------|------------------|-----------|--------------|----------------------|---------------------|
| Duyguları Tanımlama ve Söze Dökme | 9            | 1.00-5.00 | 0.888            | 2.4146    | $\pm 0.8606$ | 0.336                | -0.516              |
| Duyguları Tanıma ve Ayırt Etme    | 4            | 1.00-4.75 | 0.644            | 1.8766    | $\pm 0.7293$ | 0.920                | 0.782               |
| Duygu-Biliş                       | 3            | 1.00-5.00 | 0.706            | 3.0871    | $\pm 0.9775$ | 0.103                | -0.505              |
| Yoksunluk                         | 11           | 1.00-5.00 | 0.890            | 2.5596    | $\pm 0.8477$ | 0.247                | -0.388              |
| Kontrol Güçlüğü                   | 10           | 1.00-5.00 | 0.875            | 2.0589    | $\pm 0.7773$ | 0.812                | 0.530               |
| İşlevsellikte Bozulma             | 7            | 1.00-5.00 | 0.888            | 1.7329    | $\pm 0.7881$ | 1.311                | 1.385               |
| Sosyal İzolasyon                  | 7            | 1.00-5.00 | 0.854            | 1.5414    | $\pm 0.6704$ | 1.832                | 3.905               |

Anket 51 ifade olarak uygulanmış, yapılan faktör analizleri neticesinde elenen ifade olmamıştır. Tablo 2’de yer alan psikometrik özelliklere bakıldığında, “Duyguları Tanımlama ve Söze Dökme”, “Yoksunluk”, “Kontrol Güçlüğü”, “İşlevsellikte Bozulma” ve “Sosyal İzolasyon” boyutlarının her birinin Cronbach Alpha değerlerinin referans değerlerinin üstünde ve güçlü olduğu görülmektedir. Diğer boyutların Cronbach Alpha değerleri de kabul edilebilir düzeydedir. Çarpıklık ve

basıklık test değerleri de tabloda yer almaktadır. Boyut ortalamalarına bakıldığında en yüksek puanlı boyut olarak “Duygu-Biliş” boyutu öne çıkmaktadır. Buna göre katılımcıların, duygularından ziyade mantık/akıl ile davranma eğilimine orta düzeyde katılım gösterdikleri görülmektedir ( $2.59 < 3.0871 \pm 0.9775 < 3.40$  referans aralığında). Bununla birlikte “Sosyal İzolasyon” boyutu katılımcı ortalamaları bazında en düşük puana sahip olup, internet kullanımının sosyal ilişkileri üzerinde olumsuz etkiler yarattığı ile ilgili görüşe katılmadıkları görülmektedir ( $1.00 < 1.5414 \pm 0.6704 < 1.80$  referans aralığında).

Duygu sağırlığı boyutları ile internet bağımlılığı boyutları arasındaki ilişkinin varlığını test etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi ile ilgili bulgular aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 4. Duygu Sağırlığı ile Teknoloji Bağımlılığı Arasındaki İlişki**

|                              | Duyguları Tanımlama ve Söze Dökme | Duyguları Tanıma ve Ayırt Etme | Duygu-Biliş |
|------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|-------------|
| <b>Yoksunluk</b>             | 0.229**                           | 0.311**                        | 0.023       |
| <b>Kontrol Güçlüğü</b>       | 0.226**                           | 0.360**                        | -0.068      |
| <b>İşlevsellikte Bozulma</b> | 0.161**                           | 0.340**                        | -0.018      |
| <b>Sosyal İzolasyon</b>      | 0.118*                            | 0.314**                        | -0.062      |

(\*p<0.05, \*\* p<0.01)

Duygu sağırlığının “Duyguları Tanıma ve Söze Dökme” boyutu ile internet bağımlılığının tüm boyutlarının ilişkili olduğu görülmektedir. Duyguları tanımlama ve söze dökme konusundaki güçlük ile internetten yoksun kalma, internet kullanımını kontrol etme güçlüğü, hayatın diğer alanlarındaki işlevlerde azalma ya da bozulma ile sosyal ilişkilerde bozulma, izole olma davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu bağlamda, internet bağımlılığı arttıkça, duyguları tanımlama ve söze dökmede güçlük yaşanması ihtimalinin arttığı söylenebilir. Aynı şekilde, internet bağımlılığının tüm boyutları ile “Duyguları Tanıma ve Ayırt Etme” yetisi arasında da pozitif korelasyon olduğu görülmüş, bağımlılık düzeyi ile birlikte çevredeki insanların duygularını tanımanın daha güç hale geleceği ve duyguları birbirinden ayırt etmenin zorlaşacağı söylenebilir. Ancak “Duygu-Biliş” boyutu ile internet bağımlılığı boyutları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Boyutların, bağımsız değişkenlere göre anlamlı fark taşıyıp taşımadığını test etmek için ikili gruplarda iki ortalama arasındaki farkın önemlilik testi, ikiden fazla değişkenin olduğu gruplarda varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Ancak cinsiyet hariç diğer değişkenlerin duygu sağırlığı ve internet bağımlılığı boyutlarının hiç birinde farklılığa neden olmadığı görülmüştür. Cinsiyet değişkenine dair karşılaştırmalar Tablo 5’te gösterilmektedir.

**Tablo 5. Boyutların Cinsiyet Değişkenine Göre Aldığı Puanlar**

| Değişkenler                              | $\bar{X}$ | S            | Test Değerleri |
|------------------------------------------|-----------|--------------|----------------|
| <b>Duyguları Tanımlama ve Söze Dökme</b> |           |              |                |
| Erkek                                    | 2.3100    | $\pm 0.8630$ | $t = -0.499$   |
| Kadın                                    | 2.4247    | $\pm 0.8615$ | $p = 0.618$    |
| <b>Duyguları Tanıma ve Ayırt Etme</b>    |           |              |                |

|                              |        |          |          |
|------------------------------|--------|----------|----------|
| Erkek                        | 2.0145 | ±0.7206  | t=2.196  |
| Kadın                        | 1.0145 | ±0.7187  | p=0.029* |
| <b>Duygu-Biliş</b>           |        |          |          |
| Erkek                        | 3.2771 | ±0.8058  | t=2.163  |
| Kadın                        | 3.0091 | ±1.0321  | p=0.031* |
| <b>Yoksunluk</b>             |        |          |          |
| Erkek                        | 2.6770 | ±0.84498 | t=1.503  |
| Kadın                        | 2.5151 | ±0.84769 | p=0.134  |
| <b>Kontrol Güçlüğü</b>       |        |          |          |
| Erkek                        | 2.1979 | ±0.8100  | t=2.003  |
| Kadın                        | 2.0010 | ±0.7758  | p=0.046* |
| <b>İşlevsellikte Bozulma</b> |        |          |          |
| Erkek                        | 1.9796 | ±0.8727  | t=3.448  |
| Kadın                        | 1.6379 | ±0.7346  | p=0.001* |
| <b>Sosyalizasyon</b>         |        |          |          |
| Erkek                        | 1.6622 | ±0.7686  | t=1.965  |
| Kadın                        | 1.4943 | ±0.6255  | p=0.050  |

\*p<0.05

“Duyguları Tanıma ve Ayırt Etme” boyunun cinsiyet değişkenine göre analizine bakıldığında, erkeklerin (2.0145±0.7206) kadınlardan (1.0145±0.7187) daha yüksek puan aldıkları görülmektedir. Kadınların daha düşük katılım gösterdikleri boyuta göre, kadınlar erkeklere göre duyguları tanıma ve ayırt etme konusunda daha başarılı oldukları görülmektedir. Bu fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. “Duygu-Biliş” boyutunda erkeklerin (3.2771±0.8058), kadınlara nispetle (3.0091±1.0321) duygulardan ziyade mantık odaklı oldukları görülmektedir. Aradaki fark, istatistiksel olarak önemlidir. Cinsiyetler arasında anlamlı fark bulunan diğer bir boyut ise “Kontrol Güçlüğü” boyutudur. Buna göre erkekler (2.1979±0.8100), internet kullanımı ile ilgili irade gösterme konusunda kadınlara (2.0010±0.7758) nispetle daha başarısız bir profil çizmektedir. Son olarak işlevsellikte bozulma boyutunda erkeklerin (1.9796±0.8727) internet dışındaki hayat ile ilgili işlevlerinde bozulma ile ilgili puan ortalamaları, kadınların (1.6379±0.7346) aynı boyuttaki puan ortalamalarından anlamlı derecede daha yüksek bulunmuştur. Buna göre erkeklerin internet dışındaki hayat ile ilgili işlevlerde bozukluk yaşama olasılıkları kadınlara göre daha yüksek olmakla birlikte, referans aralığına göre orta düzeyin altındadır.

#### 4. Sonuç

Bu çalışma; giderek artan internet kullanımının bağımlılık düzeyinin incelenmesi incelenerek, internet bağımlılığıyla ilişkili bir şekilde ortaya çıkan duygu sağlığına dikkat çekmektedir. Dünya genelinde yaygın olarak kullanılan internet, birçok platformda insanların yaşamlarını kolaylaştırıcı bir ortam olarak görülmektedir. Fakat kolaylaştırıcı yönünün yanında kullanımının normal seyrin üzerine çıkması internet bağımlılığını diğer bir deyişle problemlili internet kullanımını ortaya çıkarmaktadır. Araştırma sonucuna göre; öğrencilerin sevdikleri aktiviteler arasında internete girmek gibi bir seçeneği de belirttikleri ve yoğun bir sıklıkla internet kullanım düzeylerinin olduğu belirlenmiştir. Birçok katılımcının birden fazla



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

sosyal medya hesabına sahip olduğu, en sık kullanılan sosyal medya hesabının ise Facebook olduğu görülmüştür.

Duygu sağırlığı yaşayan kişilerin ortak noktasının duygularını tanıyamama ve buna bağlı olarak duygularını ifade etmekte güçlük çekmeleri olduğu söylenebilir. Araştırma sonucunda; internet bağımlılığının artması ile birlikte kişilerin duygularını tanımlama ve söze dökme konusunda güçlük yaşadıkları tespit edilmiştir. Yine bağımlılık düzeyine bağlı olarak kişilerin arkadaş ve yakın çevre gibi sürekli iletişim halinde oldukları yakınlarının duygularını tanımada ve ayırt etmede zorlanmaktadırlar. Ancak bunlarla birlikte, gerçek hayattaki bir takım faaliyetleri (arkadaşlarla buluşma gibi) tamamen sanal ortama indirgemedikleri görülmüştür. Ayrıca cinsiyet değişkeni ile bulgular dikkate alındığında, duyguları tanıma ve ayırt etme, duygu-biliş, kontrol güçlüğü ve işlevsellikte bozulma boyutlarına erkeklerin daha yatkın olduğunu göstermektedir.



### **Kaynakça**

- Dereboy, İ. F. (1990). Aleksitimi: bir gözden geçirme. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 3, 157-167.
- Dökmen, Ü. (2000). *Yarına kim kalacak? Evrenle uyumlaşma sürecinde var olmak gelişmek uzlaşmak*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Farges, F., Corcos, M., Speranza, M., Loas, G., Perez-Diaz, F., Venisse, J.-L., Lang, F., Bizouard, P., Halfon, O. & Flament, M. (2004). Alexythymia, depression and drug addiction. *L'Encéphale* 30(3), 201–211.
- Goldberg, I. (1996). Internet addiction support group, Erişim tarihi 13.09.2018, <http://www-usr.rider.edu/~suler/psycyber/supportgp.html>
- Griffiths, M. (1997). Psychology of computer use: XLIII. Some comments on 'addictive use of the internet' by young. *Psychological Reports*, 80(1), 81-82.
- Günüç, S. (2009). İnternet bağımlılık ölçeğinin geliştirilmesi ve bazı demografik değişkenler ile internet bağımlılığı arasındaki ilişkilerin incelenmesi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van.
- Haviland, M. G. Warren, W. L. & Riggs, M. L. (2000). An observer scale to measure alexithymia, *Psychosomatics*, 41(5), 385-392.
- Jacob, S. & Hautekeete, M. (1999). Alexithymia in associated with a low self estimated affective intensity. *Personality and Individual Differences*, 27(1), 125-133.
- Kauhanen J, Kaplan G. A, Julkunen J, Wilson T. W. & Salonen, J. T. (1993). Social factors in alexithymia. *Compr Psychiatry*, 34(5), 1-5.
- Kemerli, B. & Çelik, T. (2015). Aleksitimi ölçeğinin geçerlik ve güvenirliği. *Journal of European Education*, 5(2), 38-46.
- Koçak, R. (2002). Aleksitimi: Kuramsal çerçeve tedavi yaklaşımları ve ilgili araştırmalar. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 183-212.
- Lesser, E. M. (1981). A review of the alexithymia concept. *Psychosom Medicine*, 1(43), 531-543.



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

Sifneos, P. E. (1973). The prevalence of 'alexithymic' characteristics in psychosomatic patients. *Psychotherapy and Psychosomatic*, 22(2), 255-262.

Şahin, A. R. (1992). Peptik ülserli hastalarda aleksitimik özellikler. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 3(1), 26-30.

Taylor, G. J. (1984). Alexithymia concept, measurement and implications for treatment. *American Journal of Psychiatry*, 141(6), 725-732.

Taylor, G. J. Ryan, D. & Bagby, M. (1985). Toward the development of a new self-report Alexthymia Scale. *Psychother Psychosom*, 44(4), 202-208.

Turan, S. G. & Dilmen, N. E. (2016). Bilişim okuryazarlığı bağlamında siber şiddetin meşrulaştırılması. *Yeni Symposium*, 54(3), 25-29.

Young, K. S. (1996). Psychology of computer use: XL. addictive symptom of an already characterized psychiatric use of the internet: a case that breaks the stereotype. *Psychological Reports*, 79(3), 899-902.

Young, K. S. (1998). Internet addiction: the emergence of a new clinical disorder. *CyberPsychology & Behavior*, 1(3), 237-244.

Young, K. S. (2007). Cognitive behaviour therapy with internet addicts: treatment outcomes and implications. *Cyberpsychology & Behavior*, 10(5), 671-679.



## NE KADAR RİSK, O KADAR MUTLULUK? POTANSİYEL GİRİŞİMCİLERİN RİSK ALMA EĞİLİMLERİ İLE YAŞAM DOYUMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

**Dr. Funda Kılıç**

İstanbul Şehir Üniversitesi, [fundakilic@sehir.edu.tr](mailto:fundakilic@sehir.edu.tr)

**Dr. Cihan Tınaztepe**

İstanbul Aydın Üniversitesi, [cihantinztepe@aydin.edu.tr](mailto:cihantinztepe@aydin.edu.tr)

### Özet

Araştırmanın amacı son yıllarda gittikçe popüler olan girişimcilik kavramının temel boyutlarından biri olan risk alma değişkeni ile kişilerin yaşam doyumu arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaktır. Literatürde girişimcilik kavramının kişilik özellikleri, başarıma ihtiyacı, benlik algısı, sosyal sermaye gibi konularda pek çok araştırmaya rastlanmasına rağmen kişilerin yaşama duydukları doyum/doyumsuzluk durumlarında girişimcilik eğilimi gösterip göstermediğine ilişkin araştırmalar son derece kısıtlıdır. Araştırma için gereken veriler, kolayda örnekleme yolu ile belirlenen 539 üniversite öğrencisinden anket tekniğinden yararlanılarak toplanmıştır. Risk alma değişkeni için Caird ve Cliff (2013) GET2 ölçeği, yaşam doyumu değişkeni için Dağlı ve Baysal'ın (2016) dilimize uyarladığı Diener, Emmons, Larsen ve Griffin (1985) tarafından geliştirilen yaşam doyumu ölçeği kullanılmış, analizler SPSS programı kullanılarak yapılmıştır. Araştırma sonucunda kişilerin yaşam doyumu arttıkça risk alma eğilimlerinin arttığı saptanmıştır. Yapılan fark testleri sonucu aylık gelir seviyesi azaldıkça öğrencilerin girişimcilik eğilimlerinin arttığı, yaşam doyumlarının azaldığı belirlenmiştir. Ayrıca işletme ve yönetim bilimleri fakülte öğrencilerinin risk alma ve yaşam doyumlarının diğer (sosyal bilim ve mühendislik gibi) fakülte öğrencilerinden anlamlı seviyede az olduğu saptanmıştır.

### Giriş

Girişimcilik, parasal ve kişisel tatmin ödülü karşılığında, finansal, psikolojik ve sosyal riskleri üstlenerek gerekli zaman ve çabayı harcayıp farklı değerde mal ve hizmet yaratma (Akpınar,





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

2011: 14; Kesim, 2010: 8; Soylu ve diğ., 2015: 314); iş dünyasındaki fırsatları tespit ederek fırsatların hedeflere, imkânlarla ve değerlere uygun olduğunun anlaşıldığı anda, kâr, itibar, büyüme, yeniliklere öncü olma vb. amaçları ile riskleri de göze alarak, yararlı ürün ve hizmetleri üreten etkin, esnek, yaratıcı, hızlı işletmelerin var olması için diğer üretim faktörlerini belirli bir düzen içinde bir araya getirme sürecidir (Ataseven, 2011: 22; Demirel ve Tikici, 2004: 52; Polat ve Aktop, 2010: 7). Bunların yanı sıra girişimcilik, insanların düşündüklerinin, hayalini kurduklarının, gerçekleşmesini arzu ettiklerinin önündeki engellere takılmadan büyük bir özveri ve kararlılıkla hayata geçirme, hayalden, fikir olmaktan çıkarma ve gerçek hayatta uygulamaya alma eylemidir (Güner ve Korkmaz, 2011: 45). Dolayısıyla girişimcilik temelinde risk alma, yaratıcılık, başarıma ihtiyacı, otonomi gibi özellikleri içerir. Yaşam doyumu yaşamın belli alanlarına yönelik olmayıp genel olarak kişinin sahip olduğu yaşamı olumlu olarak değerlendirmesi (McFarlin, 1992) olarak ifade edilir. Bu araştırmanın amacı girişimcilik boyutlarından risk alma değişkeni ile yaşam doyumu arasındaki ilişkiyi ele alarak potansiyel girişimcilerin yaşamdan doyum aldıklarında mı daha rahat risk aldıkları ya da yaşam doyumları seviyesi azaldıkça mı risk aldıkları konusuna açıklık getirmektir.

### Kavramsal Çerçeve

*Yaşam doyumu*; Haybron'un çalışmalarında (2004:3) bir insanın beklentileriyle elinde olanların karşılaştırılmasıyla elde edilen durum ya da sonuç olarak tanımlanırken, Rice, Frone ve McFarlin'in (1992:156) yaptığı çalışmalarda insanın yaşamla ilgili inanç ve değerlendirmelerinin toplamı veya insanın hayatıyla ilgili genel tutumu olarak açıklanmıştır. Shin ve Johnson (1978) *yaşam doyumunu*, bireyin hayatının kalitesini belirlemiş olduğu kriterlere göre değerlendirmesidir. Veenhoven (1996a) yaşam doyumunu bir bütün olarak yaşamın bütün kalitesinin pozitif gelişiminin derecesi olarak tanımlar.

*Yaşam doyumu*, belli bir alanla ilgili olmayıp, hayatın tümünün olumlu olarak değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir ve dolayısıyla bireyin sadece işinden memnun olması hayatından memnun olduğu anlamına gelmez. İş memnuniyeti yaşam memnuniyetini arttırabilir ama onun yerine geçmez. Yaşam memnuniyetinin objesi yaşamın bütün alanlarıdır (Veenhoven, 1996b). Bireyin yaşamına ilişkin pozitif değerlendirmelerinin negatif değerlendirmelere göre yüksek olması yaşam kalitesinin de yüksek olduğunu göstermektedir (Myers ve Diener, 1995).



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

Girişimcilik konusu gerek ekonomik kalkınma adına gerekse akademik yazında büyük önem taşımaya rağmen, girişimcilik kavramının yazında benimsenmiş ortak bir tanımının olmadığı görülmektedir (Sharma ve Chrisman, 1999; Shane ve Venkataraman, 2000). Diğer taraftan girişimciler toplumun geri kalanından bir şekilde farklılaşan bir grup ve sosyo-ekonomik anlamda kalkınmanın önemli bir unsuru olarak kabul görmektedir (Stevenson ve Jarillo, 1990; Baron, 1998). Girişimcilik kavramına ilişkin olarak pek çok farklı tanım yapıldığı görülmektedir. Bir tanıma göre girişimcilik, bireylerin kendi adlarına veya bir örgüt içinde kontrol edebildikleri kaynakların dışında da fırsatları değerlendirebilmesidir (Stevenson ve Jarillo, 1990, s. 23). Bazı çalışmalar ise girişimciliği bireyin kişilik özellikleri ile çevresel unsurların etkileşimi çerçevesinde değerlendirmektedir (Korunka, vd., 2003). Girişimcilik davranışının sergilenmesinin “nedenleri” üzerine odaklanan araştırmalar girişimciliği yaratıcılık, girişkenlik gibi bir takım psikolojik özellikler itibarıyla tanımlamaktadır (Wilken, 1979). Bu bakış açısını takiben Brockhaus (1975; 1980) girişimcilik ile kontrol odaklılık ve risk alma eğilimleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir.

Hisrich ve Peters (1973) başarılı girişimcilerin kişisel özelliklerini şu şekilde ifade etmektedirler: Yaratıcı düşünme becerisi, yüksek düzeyde çalışma arzusu, risk alma, cesaret, tutku ve kararlılık, insanlarla üst düzeyde ilişki kurabilme becerisi, kendisini yazılı ve sözlü ifade edebilme becerisi, işini sevmesi ve iş motivasyonu, zengin bir bilinç altı ve hayal kurma gücü, ekip ve takım çalışmasına yatkınlık, kişisel vizyonu ve misyonunun olması, değişime, dönüşüme açık ve istekli olması, esnek toleranslı davranabilme gücü, samimi, güvenilir, sempatik ve esprili kişilik, insanları inandırma ve ikna kabiliyetinin yüksek olması, yönetim becerisi ve liderlik yeteneği, iş bitirme azmi ve heyecanı, ileri görüşlülük ve fırsatları yakalama alışkanlığı (Yılmaz ve Sümbül, 2009:197).

Risk sözcüğüne bakıldığında, belirsizlik durumları gösteren geniş kapsamlı önemli olaylar olarak tanımlanır (Giddens, 2000). Donovan ve Jessor (1985) risk almayı bir sosyal sapma biçimi olarak tanımlamaktadırlar. Levenson (1990) risk almayı, yenilik ya da tehlikeye neden olan, çoğu insanda anksiyeteye sebep olan tüm amaçlı aktiviteler olarak tanımlar.

Yaşam doyumunu yönelik literatür incelendiğinde kavramı etkileyen temel faktörlere örnek olarak özgürlük, demokrasi, açık fikirli olmak, aktif olmak, politik istikrar, kendi hayatının kontrolünün kendi elinde olduğunu hissetmek, fiziksel ve ruhsal olarak sağlam olmak, evli olmak, ailesi ve arkadaşları ile iyi ilişkiler içerisinde bulunmak, spor yapmak, güvenilir bir



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

bölgede yaşamak, sosyal çevrenin geniş olması, pozitif bireysel kimlik (Khakoo, 2004; Dockery, 2004; Akt. Özdevecioğlu ve Aktas, 2007) verilebilir.

H1: Yaşam doyumu ve risk alma arasında pozitif bir ilişki vardır.

Yılmaz ve Günel (2011) tarafından yapılan “Üniversite Eğitimi Ve Girişimcilik: Bireyleri Girişimciliğe Yönlendiren Etkenler” adlı çalışmada şu bulgular elde edilmiştir: girişimciler girişimcilik faaliyetlerine, işsizlik, aile geleneği, bağımsızlık gereksinimi ya da kişisel veya finansal güvencenin eksikliği gibi kendi toplumsal çevrelerinde bulunan birtakım itici ve çekici faktörlerin etkisi ile başlamaktadırlar. Bir ülkenin ekonomi politikası girişimciliği teşvik edebildiği gibi engelleyebilmektedir de. Girişimcilik bir ülkenin ekonomisinde özellikle de resesyon ve işsizlik dönemlerinde ortaya çıkan birçok soruna çözüm olarak geliştirilmektedir.

Örücü (2007) “Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Eğilimlerinde Ailesel Faktörlerin Etkisi” isimli çalışmada şu sonuçları elde etmiştir: kişilerin girişimcilik eğilimlerinin aile gelirinden etkilendiği görülürken; yetiştirilme tarzının ve ailede girişimci olup olmasının üniversite son sınıf öğrencilerinin girişimcilik eğilimi üzerinde bir etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır. Ayrıca erkek öğrencilerin bayan öğrencilere göre daha çok girişimcilik eğiliminde oldukları tespit edilmiştir. Buradan hareketle;

H2: Gelir seviyesi azaldıkça girişimcilik eğilimi artar.

H3: Yaşam doyumu ile gelir seviyesi arasında anlamlı seviyede fark vardır.

Avşar (2007)’ın Çukurova Üniversitesi Yüksek Öğretim’de Öğrencilerin Girişimcilik Eğilimlerinin Belirlenmesi adlı çalışmada elde ettiği sonuçlar şöyledir: Çukurova Üniversitesi öğrencilerinin girişimcilik seviyesi orta düzeyde bir seyir göstermektedir. Bu seviye, İİBF fakültesi için üniversite ortalamasından yüksek, tıp ve mühendislik fakültesinde üniversite ortalamasına yakın, eğitim fakültesinde ise üniversite ortalamasından daha düşük bir düzeydedir. İşletme ve Yönetim Bilimleri fakültelerinin eğitim içeriği, misyonu ve vizyonu düşünüldüğünde diğer fakülte öğrencilerine göre daha girişimci eğilimi gösteren öğrenci yapısı barındırması beklenir. Buradan hareketle;

H4: Üniversitelerin farklı fakültelerinde bulunan öğrencilerin risk alma eğilimi anlamlı seviyede farklıdır.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Naktiyok ve Timuroğlu (2009) tarafından yapılan “Öğrencilerin Motivasyonel Değerlerinin Girişimcilik Niyetleri Üzerine Etkisi” adlı çalışmada motivasyonel değerler ile girişimcilik niyeti arasında anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Öğrencilerin girişimcilik niyeti ile değişime açıklık (kendini yönetme, hazcılık ve teşvik ediciler) ve kendini geliştirme ile ilgili değerler arasında olumlu yönlü ve kuvvetli bir ilişki gözlenmiştir.

H5: Üniversitelerin farklı fakültelerinde bulunan öğrencilerin yaşam doyumu anlamlı seviyede farklıdır.

### Araştırmanın Yöntemi

Araştırma 2017-2018 öğrenim yılında gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evreni, İstanbul Şehir Üniversitesi öğrencileridir. Evrenden tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen Mühendislik, İşletme ve Yönetim Bilimleri, İnsan ve Toplum Bilimleri fakültelerinde eğitim gören 539 öğrenci, araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

Araştırmada risk algısı ile yaşam doyumu değişkenini ölçmeye yönelik 59 maddeden oluşan bir anket formu kullanılmıştır. Anket formundaki maddeler risk alma değişkeni için Caird ve Cliff (2013) GET2 ölçeği, yaşam doyumu değişkeni için Dağlı ve Baysal’ın (2016) dilimize uyarladığı Diener, Emmons, Larsen ve Griffin (1985) tarafından geliştirilen yaşam doyumu ölçeği çalışmalarından alınmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Risk alma ve yaşam doyumu ölçeği olmak üzere iki bölümden oluşan anket formu 5 dereceli Likert ölçeğine (1=kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum) göre düzenlenmiştir. Veriler SPSS programıyla analiz edilmiş olup, verilerin analizinde yüzde, frekans, faktör analizi, korelasyon, regresyon ve Levene analizleri kullanılmıştır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

### 4. Bulgular

Araştırma kapsamında elde edilen demografik veriler Tablo 1. de gösterilmiştir.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

**Tablo 1. Demografik Özellikler**

| N=539                        |                                | Frekans | %     | Kümülatif % |
|------------------------------|--------------------------------|---------|-------|-------------|
| <b>Cinsiyet</b>              | Kadın                          | 211     | 39.14 |             |
|                              | Erkek                          | 328     | 60.86 |             |
| <b>Medeni Durum</b>          | Bekar                          | 523     | 97    |             |
|                              | Evli                           | 16      | 3     |             |
| <b>Yaş</b>                   | 17-21                          | 345     | 64    | 64          |
|                              | 22-26                          | 188     | 34.8  | 98.8        |
|                              | 27-31                          | 5       | 1     | 99.8        |
|                              | 32 ve üzeri                    | 1       |       | 100         |
|                              | Ortalama                       | 21.18   |       |             |
| <b>Aylık Bütçe</b>           | 0-1000 TL                      | 240     | 44.5  | 44.5        |
|                              | 1001-2000 TL                   | 169     | 31.3  | 75.8        |
|                              | 2001-3000 TL                   | 67      | 12.5  | 88.3        |
|                              | 3001-4000 TL                   | 34      | 6.3   | 94.6        |
|                              | 4001-5000 TL                   | 15      | 2.7   | 97.3        |
|                              | 5001 TL ve üzeri               | 15      | 2.7   | 100         |
| <b>Sınıf</b>                 | Hazırlık                       | 6       | 1.10  | 1.10        |
|                              | 1.Sınıf                        | 217     | 40.20 | 41.30       |
|                              | 2.Sınıf                        | 126     | 23.3  | 64.60       |
|                              | 3.Sınıf                        | 73      | 13.5  | 78.10       |
|                              | 4.Sınıf                        | 79      | 14.6  | 92.70       |
|                              | Yüksek lisans                  | 39      | 7.3   | 100.00      |
| <b>Fakülte</b>               | İşletme ve Yönetim Bilimleri   | 188     | 34.8  |             |
|                              | Diğer                          | 351     | 65.2  |             |
| <b>Ailedeki Çocuk Sayısı</b> | 1                              | 84      | 15.6  | 15.6        |
|                              | 2                              | 171     | 31.8  | 47.4        |
|                              | 3                              | 169     | 31.3  | 78.7        |
|                              | 4                              | 115     | 21.4  | 100         |
| <b>Yaşama Şekli</b>          | Yalnız                         | 36      | 6.6   | 6.6         |
|                              | Yurt                           | 130     | 24.1  | 30.7        |
|                              | Aile yanı                      | 296     | 54.9  | 85.6        |
|                              | Arkadaş ile ortak ev paylaşımı | 78      | 14.4  | 100         |



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Yapılan faktör analizi sonucunda risk alma değişkenini oluşturan 6 soru ifadesi tek boyutta toplanmış olup açıklayıcılığı %22.83, güvenilirliği ,78'dir.

**Tablo 2. Risk Alma Faktör Analizi Sonuç Tablosu**

| Faktör                       | Soru İfadesi                                                                         | Faktör Ağırlığı | Faktör Açıklayıcılığı (%) | Güvenilirlik |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------------------------|--------------|
| Risk alma                    | 2.Sınırları test etmeyi ve daha önce az çalışılmış alanlarda iş yapmayı severim      | ,78             | 22,83                     | 0.78         |
|                              | 10.Beni zorlayan işleri severim.                                                     | ,69             |                           |              |
|                              | 18.Bir şeyi başarmak istiyorsam ve şansım 50/50 ise o riski alırım                   | ,66             |                           |              |
|                              | 26.Diğer insanlar sürekli yeni fikirler ya da değişiklikler yapabildiğimi düşünürler | ,64             |                           |              |
|                              | 44.Farklı tipte düşünen insanlarla zaman geçirmeyi severim                           | ,64             |                           |              |
|                              | 54.Farklı tipte düşünen insanlarla zaman geçirmeyi severim                           | ,64             |                           |              |
|                              | Total: 57,22                                                                         |                 |                           |              |
| Kaiser-Meyer-Olkin           | ,94                                                                                  |                 |                           |              |
| Barlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square                                                                   | 7040,03         |                           |              |
|                              | df                                                                                   | 351             |                           |              |
|                              | Sig.                                                                                 | ,000            |                           |              |

N: 539

Yaşam doyumu ölçeği 5 soru ifadesi ile tek boyutta olup açıklayıcılığı %45,61 ve güvenilirliği ,72'dir.

**Tablo 3. Yaşam Doyumu Faktör Analizi Sonuç Tablosu**

| Faktör       | Soru İfadeleri                                                              | Faktör Ağırlığı    | Faktör Açıklayıcılığı (%) | Güvenilirlik |         |  |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------------|--------------|---------|--|
| Yaşam Doyumu | 55.İdeallerime yakın bir yaşantım var                                       | 0.75               | 45.61                     | ,72          |         |  |
|              | 56.Yaşam koşullarım mükemmeldir                                             | 0.69               |                           |              |         |  |
|              | 57.Yaşamımdan memnunum                                                      | 0.69               |                           |              |         |  |
|              | 58.Şimdiye kadar yaşamdan istediğim önemli şeylere sahip oldum.             | 0.66               |                           |              |         |  |
|              | 59.Tekrar dünyaya gelsem yaşamımdan hemen hemen hiçbir şeyi değiştirmezdim. | 0.65               |                           |              |         |  |
|              | Total: 45,61                                                                |                    |                           |              |         |  |
|              | KMO                                                                         | 0.77               |                           |              |         |  |
|              | Barlett's Test of Sphericity                                                | Approx. Chi-Square |                           |              | 3152,96 |  |
|              | df                                                                          | 55                 |                           |              |         |  |
|              | Sig.                                                                        | ,000               |                           |              |         |  |

N: 539

Yapılan korelasyon analizi sonucu H1 hipotezi test edilmiş ve ,17 anlamlı seviyede pozitif ilişki çıkması nedeni ile kabul edilmiştir.

**Tablo 4. Korelasyon Analizi**

| Değişkenler         | Ortalama | SD   | Risk Alma |
|---------------------|----------|------|-----------|
| <b>Risk Alma</b>    | 3.408    | 0.59 | 1         |
| <b>Yaşam Doyumu</b> | 3.1216   | 0.74 | ,17**     |

N: 539

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

Fark testleri incelendiğinde cinsiyet bazında yaşam doyumu değişkeninin farklı olduğu saptanmıştır. Kadınların yaşam doyum ortalamaları (3,2141) erkeklerin yaşam doyum ortalamalarından (3,0621) daha yüksektir. Gelir seviyesi incelendiğinde kişilerin gelir seviyeleri ile yaşam doyumları arasında ilişki olduğu, gelir seviyesi azaldıkça yaşma doyumlarının





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

azaldığı aynı zamanda gelir seviyesi azaldıkça kişilerin girişimci olma eğilimlerinin arttığı saptanmış böylece  $H'$  ve  $H^*$  hipotezleri kabul edilmiştir. Ayrıca yaşam doyumunun ve risk alma değişkenlerinin fakülteler bazında anlamlı seviyede farklı olduğu görülmüş, beklendiği gibi İşletme ve Yönetim Bilimleri fakülte öğrencilerinin risk alma seviyeleri diğer fakültelere göre daha yüksek değil daha düşük çıkmıştır,  $H_4$  ve  $H_5$  hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 5. Cinsiyete göre Yaşam Doyumu T-Test Sonuçları**

|               |       | N   | Mean   | Std. Sap. | t değeri | p değeri |
|---------------|-------|-----|--------|-----------|----------|----------|
| Yaşam Tatmini | Kadın | 483 | 3.2141 | 0.7232    | 3.52     | ,000     |
|               | Erkek | 751 | 3.0621 | 0.7505    | 3.55     |          |

**Tablo 6. Fakülteye göre Yaşam Doyumu T-Test Sonuçları**

|               |                             | N   | Mean   | Std. Sap. | t değeri | p değeri |
|---------------|-----------------------------|-----|--------|-----------|----------|----------|
| Yaşam Tatmini | İşletme ve Yönetim Bilimler | 430 | 3.02   | 0.7339    | 3.52     | ,000     |
|               | Diğer                       | 804 | 3.1759 | 0.7432    | 3.4      |          |

**Tablo 7. Fakülteye göre Risk Alma T-Test Sonuçları**

|           |                             | N   | Mean   | Std. Sap. | t değeri | p değeri |
|-----------|-----------------------------|-----|--------|-----------|----------|----------|
| Risk Alma | İşletme ve Yönetim Bilimler | 430 | 3.3375 | 0.6029    | 3.04     | ,000     |
|           | Diğer                       | 804 | 3.4456 | 0.5929    | 3.02     |          |

**Tablo 8. Gelir Seviyesine göre Yaşam Doyumunun ANOVA Test Sonucu**

|              |                  | N                | Mean       | F test     | p    |
|--------------|------------------|------------------|------------|------------|------|
| Yaşam Doyumu | 0-1000 TL        | 249              | 3.0262     | 4.153      | ,000 |
|              | 1001-2000 TL     | 126              | 3.1979     |            |      |
|              | 2001-3000 TL     | 71               | 3.1844     |            |      |
|              | 3001-4000 TL     | 58               | 3.2282     |            |      |
|              | 4001 TL ve üzeri | 35               | 3.194      |            |      |
|              |                  | 539              |            |            |      |
|              |                  |                  | Mean       |            |      |
|              |                  |                  | Difference | Std. Error | p    |
| Scheffe Test | 0-1000 TL        | 1001-2000 TL     | -0.1717    | 0.016      | ,002 |
|              |                  | 2001-3000 TL     | -0.1582    | 0.240      | ,000 |
|              |                  | 3001-4000 TL     | -0.202     | 0.279      | ,000 |
|              |                  | 4001 TL ve üzeri | -0.1678    | 0.546      | ,000 |
|              | 1001-2000 TL     | 0-1000 TL        | ,17170*    | 0.049      | ,002 |
|              |                  | 2001-3000 TL     | 0.0135     | 0.070      | ,000 |
|              |                  | 3001-4000 TL     | -0.0302    | 0.092      | ,000 |
|              |                  | 4001 TL ve üzeri | 0.0038     | 0.098      | ,000 |
|              | 2001-3000 TL     | 0-1000 TL        | 0.1582     | 0.067      | ,000 |
|              |                  | 1001-2000 TL     | -0.014     | 0.070      | ,000 |
|              |                  | 3001-4000 TL     | -0.044     | 0.103      | ,000 |
|              |                  | 4001 TL ve üzeri | -0.010     | 0.108      | ,000 |
|              | 3001-4000 TL     | 0-1000 TL        | 0.202      | 0.090      | ,000 |
|              |                  | 1001-2000 TL     | 0.030      | 0.092      | ,000 |
|              |                  | 2001-3000 TL     | 0.044      | 0.103      | ,000 |
|              |                  | 4001 TL ve üzeri | 0.034      | 0.123      | ,000 |
|              | 4001 TL ve üzeri | 0-1000 TL        | 0.168      | 0.096      | ,000 |
|              |                  | 1001-2000 TL     | -0.004     | 0.098      | ,000 |
|              |                  | 2001-3000 TL     | 0.010      | 0.108      | ,000 |
|              |                  | 3001-4000 TL     | -0.034     | 0.123      | ,000 |

## 5. Sonuç ve Tartışma

Araştırma sonucunda girişimcilik eğiliminin dört boyutundan risk alma, başarı ihtiyacı, otonomi, yaratıcılık değişkenlerinden risk alma değişkeni ile kişilerin yaşam doyumları arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Kişilerin kendi yaşamlarına ilişkin genel olarak aldıkları doyum risk alma davranışlarını da olumlu etkilemektedir. Aynı zamanda kadınların yaşam doyumları erkeklere göre anlamlı seviyede farklıdır. Yaşam doyumunu yönelik literatür incelendiğinde kavramı etkileyen temel faktörlere örnek olarak özgürlük, demokrasi, açık fikirli olmak, aktif olmak, politik istikrar, kendi hayatının kontrolünün kendi elinde olduğunu hissetmek, fiziksel ve ruhsal olarak sağlam olmak, evli olmak, ailesi ve arkadaşları



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

ile iyi ilişkiler içerisinde bulunmak, spor yapmak, güvenilir bir bölgede yaşamak, sosyal çevrenin geniş olması, pozitif bireysel kimlik (Khakoo, 2004; Dockery, 2004; Akt. Özdevecioğlu ve Aktas, 2007) verilebilir. Bu araştırma sonucunda da gelir seviyesi gibi kişilerin yaşam kalitesini belirleme de önemli bir ölçüt olan değişkenin kişilerin hem risk alma hem yaşamdan tatmin olma durumlarını etkilediği saptanmıştır. Gelir seviyesi arttıkça kişilerin yaşam doyumu ve risk alma seviyeleri artmaktadır.

Araştırma, 2017-2018 öğretim yılında İstanbul Şehir Üniversitesi'nde okuyan öğrencilerle sınırlıdır. Verilerin sadece bir üniversitenin farklı fakültelerinden toplanmış olması araştırmanın en önemli kısıtlarından birini oluşturmaktadır. Araştırma, evreni temsil etmesi için seçilen öğrencilerden oluşan örneklem ile sınırlıdır. Anketleri cevaplamaları istenen öğrencilerin ders yoğunlukları nedeniyle hem gerekli süreyi ayıramayabilecekleri hem de gerekli özeni gösteremeyebilecekleri, buna bağlı olarak da cevap kalitesinin düşebileceği endişesiyle ölçüklerin kısa tutulması sınırlandırıcı bir unsur olmuştur.

### Kaynakça

- Akpınar, S. (2011). *Girişimciliğin Temel Kavramları*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Ataseven, M. (2011), *Ortaöğretim Girişimcilik Ders Kitabı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Avşar M. (2007) “Yüksek Öğretimde Öğrencilerin Girişimcilik Eğilimlerinin Araştırılması, Çukurova Üniversitesinde Bir Uygulama”, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Adana.
- Balaban Ö. ve Özdemir Y. (2008) “Girişimcilik Eğitiminin Girişimcilik Eğilimi Üzerindeki Etkisi: Sakarya Üniversitesi İİBF Örneği”. *Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2, 133-147.
- Caird, S. (1991). *Testing enterprising tendency in occupational groups*. *British Journal of Management*, 2, 177–186.
- Caird, S. (2013). *General measure of enterprising tendency test*. [www.get2test.net](http://www.get2test.net).
- Cansız E. (2007) “Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerinin Belirlenmesi”, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- Çiftçi F. (2010) “Farklı Fakültelerdeki İşletme Öğrencilerinin Girişimciliğe Bakışları”. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Yıl 3, Sayı 4, 58-73.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Dağlı A., Baysal N., (2016), *Yaşam doyumu ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması: Güvenilirlik ve geçerlilik çalışması*, Electronic Journal of Social Sciences, Güz-2016 Cilt:15 Sayı:59 (1250-1262).

Demirel, E. T., Tikici, M. (2004). *Kültürün Girişimciliğe Etkileri*. Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları, 2(3), 49-58.

Demirel E. Tikici M. (2010) “*Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerinin Beyin Baskınlık Analizi İle Değerlendirilmesi*”. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi. Cilt 9, Sayı 32, 221-253.

Diener, E., Oishi, S., & Lucas, R. E. (2003). *Personality, culture and subjective well being: Emotional and cognitive evaluations of life*. Annual Review of Psychology, 54, 403–25.

Doğaner M. ve Altunoğlu A. (2010) “*Adnan Menderes Üniversitesi Nazilli İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Öğrencilerinin Girişimcilik Eğilimleri*”, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 2, Sayı 2, 103-110.

Güner, H., Korkmaz, Â. (2011). *İstihdamın Arttırılmasında Girişimciliğin Önemi: Girişimcilik Destekleme Modeli Olarak İŞGEM'LER*. Çalışma İlişkileri Dergisi, 2(1), 42-65.

Güney S. ve Nurmakhmatuly A. (2007) “*Kültürün Girişimciliğe Etkisi: Kazakistan Ve Türkiye Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerinin Belirlenmesi*” Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt10, Sayı 18, 62-86.

Harold I., Bhidé A. (1985). *New Business Ventures And The Entrepreneur* (2nd ed.). Homewood, Ill.: R.D.Irwin.

Haybron D.M. (2004). “*Happiness and The Importance of Life Satisfaction*, Delivered at the Department of Philosophy, University of Arizona.

Hisrich, R. D., Peters, M. P. (1998). *Entrepreneurship*, 4th ed., Irwin McGraw-Hill, Boston, Mass.

Kesim, M. (2010). *Girişimcilik/Ders Kitabı*. Ankara: Sistem Ofset Basım Yayın.

MacCallum, R.C., Widaman, K. F., Zhang, S. and Hong, S. (1999). *Sample size in factor analysis*, Psychological Methods, 4(1):84-99.

Polat, D. D. (2011). *Girişimcilik Motivasyonu ve İşletme Yenilikçiliği Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma*. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 6(2), 227-254.

Polat, S., Aktop, E. (2010). *Öğretmenlerin Duygusal Zekâ ve Örgütsel Destek Algılarının Girişimcilik Davranışlarına Etkisi*. Akademik Bakış Dergisi, 22, Retrieved from: <http://www.akademikbakis.org/eskisite/22/11.pdf>



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Shane, S., Locke, A. E., Collins, J. C. (2003). *Entrepreneurial Motivation*. Human Resource Management Review, 13(2), 257-279.

Shane S. ve Venkataraman S. (2000) “*The Promise Of Entrepreneurship As A Field Of Research*”, Academy of Management Review, Vol. 25, No 1, 217-226.

Shin, D. C., and Johnson, D. M. (1978). *Avowed happiness as an overall assessment of the quality of life*. Social Indicators Research, 5, 475-492

Soylu, A., Şenel, D., Kalfa, V. R., Kocaalan, M. L. (2015). *Girişimcilik Eğitimlerinin Öğrencilerin Girişimcilik Eğilimlerine Olan Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Pamukkale Üniversitesi Honaz Meslek Yüksekokulu Örneği*. İşletme Araştırmaları Dergisi, 7(3), 311-335.

Stevenson H. ve Sahlman W.. (1989). “The Entrepreneurial Process”, Dewhurst B. J. (Ed.), Small Business and Entrepreneurship, Basingstoke:Macmillan.

Stevenson H., Roberts M. Grousbeck J. Myers, D.G. and Diener, E. (1995). *Who is happy?* Psychological Science, (6), 1:10-16.

Veenhoven, R. (1996a). *Chapter 1 in: Saris, W.E., Veenhoven, R., Scherpenzeel, A.C. and Bunting B. (Eds.). 'A comparative study of satisfaction with life in Europe*. Eotvos University Press, 2, 11-48.

Veenhoven, R. (1996b). *Happy Life-Expectancy: A Comprehensive Measure of Quality-of Life in Nations*. Social Indicators Research, Vol: 39, pp. 1-58.

Wickham P. A. (2006) *Strategic Entrepreneurship*, 4th Edition, Essex, UK: Prentice Hall.

Yılmaz E.ve Sümbül A. (2009) “*Üniversite Öğrencilerine Yönelik Girişimcilik Ölçeğinin Geliştirilmesi*”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 21, Sayı 2, 195-203.



## ORTA KADEME YÖNETİCİLERİN ZAMAN YÖNETİMİ BECERİLERİNİN ve MESLEKİ STRES DÜZEYİNİN İŞ AİLE ÇATIŞMASI ÜZERİNE ETKİSİ

**Dr. Öğr. Üyesi Mustafa KARACA**  
Sakarya Üniversitesi  
[mkaraca@sakarya.edu.tr](mailto:mkaraca@sakarya.edu.tr)

**Dr. Öğr. Üyesi Ali BAYRAM**  
Hitit Üniversitesi  
[ali.bayram@hitit.edu.tr](mailto:ali.bayram@hitit.edu.tr)

### Özet

Orta kademe yöneticilerin zaman yönetimi becerileri ve mesleki stress düzeylerinin iş aile çatışması üzerine etkilerini tespit etmek amacıyla yapılan bu araştırmada özel hastanelerde çalışan orta kademe yöneticiler ile anket çalışması yapılmış ve elde edilen bulgular ışığında sonuca ulaşılmıştır. Toplamda 201 orta kademe yönetici ile gerçekleştirilen anket çalışmasına anketlerin geri dönüşüm oranı %94 olarak gerçekleşmiştir. Elde edilen bulgular neticesinde orta kademe yöneticilerin zaman yönetimi becerileri ile mesleki stress düzeylerinin iş-aile çatışmasına etki ettiği görülmüştür. Elde edilen sonuçların ve ileri ki araştırmalar için yapılan önerilerin akademik ve uygulama dünyasına ışık tutacağına inanılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Orta Kademe Yönetici, Zaman Yönetimi Becerisi, Mesleki Stres, İş-Aile Çatışması, Sağlık Sektörü

### THE EFFECT OF MID-LEVEL MANAGERS' TIME MANAGEMENT SKILLS and OCCUPATIONAL STRESS LEVEL on WORK FAMILY CONFLICT

#### Abstract

In this study it is aimed to define the effect of occupational stress and time management skills on work family conflict. The study contains contextual explanations about occupational stress, time management skills and work-family conflict. After this step datas were collected by the survey from mid-level managers in health sector. 201 survey were applied on the subjects but 191 survey form were collected. 2 of them are eliminated for some reasons and 189 survey form were analysed in statistical program. At the beginning of study 2 main hypothesis were



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

created and 2 of them were verified after statistical analyses. In conclusion it is found that time management competency and occupational stress have an effect on work-family conflict on mid-level managers.

**Keywords:** Mid-Level Managers, Time Management Competency, Occupational Stress, Health Sector, Work Family Conflict

### 1.Giriş

Orta kademe yöneticiler bulundukları örgütte stratejik ve taktik kararların alt kademe çalışanlara aktarımı ve rutin faaliyetlerin devamında kritik rol oynayan bireyler olarak ifade edilebilir. Her örgüt en alt kademededen en üst yöneticiye kadar ekip anlayışıyla hareket ederek başarıya ulaşabilir. Orta kademe yöneticiler alt kademedekiler için yönetici rolü üstlenirken üst kademedekiler için birer çalışan durumundadırlar. Bulundukları pozisyon itibariyle gerek stratejik gerekse operasyonel karar ve uygulamaların kilit isimleri olarak belirlemektedirler. Genel anlamda sık sık rol çatışmaları da yaşadıkları bilinen orta kademe yöneticilerin iletişim ve uygulamaya dönük roller nedeniyle iş yükleri ve sorumlulukları oldukça fazla olabilmektedir. Orta kademe yöneticilerin zaman yönetimi ve mesleki stres düzeylerinin iş-aile çatışmasına etkilerini konu alan bu araştırma ile zaman yönetimi, mesleki stres ve iş-aile çatışması kavramlarına kısa teorik açıklamalar yapılmış olup oluşturulan anket formu ile yapılan anket uygulamasının sağladığı veriler üzerinde istatistiki analizler ile sonuca ulaşılmaya çalışılmıştır. Orta kademe yöneticilerin bu araştırmaya konu edilmesinin önemli bir sebebi de hem yönetici hem çalışan pozisyonundaki bu işgören grubunun iş ve iletişim yoğunluğunun fazlalığının bilinen bir gerçek olmasıdır. Yapılan anket uygulamasında sağlık sektörünün seçilmiş olması da sağlık çalışanlarının mesleki stress düzeylerinin diğer sektörlerle görece daha fazla olmasındandır. Buradan hareketle yapılan araştırma neticesinde orta kademe yöneticilerin zaman yönetimi becerileri ile mesleki stress düzeylerinin iş-aile çatışmasına etki ettiği ortaya konulmuştur.

### 2.Kavramsal Çerçeve

#### 2.1. Zaman Yönetimi

Zaman yönetimine olan ilgi hiçbir şekilde yeni değildir. Zamanın nasıl yönetileceği sorunu 1950'ler ve 1960'larda tartışılmıştı ve bazı araştırmacılar mesleğe ilişkin zaman sorunlarının





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

nasıl ele alınacağı konusunda yöntemler önerdiler (ör. Drucker, 1967; Lakein, 1973; Mackenzie, 1972; McCay, 1959). İş performanslarını arttırmak için çalışma planlarını kağıda yazmaları ("yapılacaklar listesi" olarak adlandırılan) gibi basit çözümler önerdiler. McCay (1959), halen kullanılmakta olan bir zaman yönetimi eğitim programı için yeni bir konsept geliştirdi. Kritik unsurlar: insanlara günlük planlamanın nasıl yapılacağı, görevlerin nasıl önceliklendirileceği ve beklenmedik görevlerin nasıl üstesinden gelineceği öğretilerek zaman harcayan faaliyetler hakkında bilgi vermek, zaman harcamalarını değiştirmek ve iş günü verimliliğini artırmaktır. Aynı zamanda, bazı yazarlar (örneğin, Drucker, 1967), planlama görevleri ve aktivitelerinin, özellikle zaman baskısı yüksek olduğunda, planlanmış çalışmanın tamamlanmasına olanak sağlamayacağını fark etmiştir. Zaman yönetimi, Lakein'e (1973) göre, ihtiyaçların belirlenmesi, ihtiyaçların karşılanması için hedeflerin belirlenmesi, gerekli olan görevlere öncelik verilmesi ve planlama, zamanlama ve liste oluşturma yoluyla zaman ve kaynaklara göre görevlerin eşleştirilmesidir. Literatüre dayanarak, zaman yönetimi "belirli hedefe yönelik faaliyetler yürütürken zamanın etkili bir şekilde kullanılmasını amaçlayan davranışlar" olarak tanımlanır. Bir zaman yönetimi ölçüsü geliştirirken, Macan, vd. (1990), Lakein tanımına uygun üç zaman yönetim faktörü bulmuşlardır: (a) hedeflerin ve önceliklerin belirlenmesi, (b) zaman yönetiminin mekaniği (örneğin, listelerin yapılması) ve (c) organizasyon tercihi.

Hedeflerin ve önceliklerin belirlenmesi, kişinin neyi istediği veya neye ihtiyaç duyduğu ile ilgili hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli olan görevlerin önceliklendirilmesidir. Öğelerin örnekleri: "Birkaç gün veya hafta içinde gerçekleştirmek istediklerim için kısa vadeli hedefler belirledim" ve "Daha az önemli olanlara gitmeden önce en üst düzey görevleri bitiriyorum."

Zaman yönetimi mekaniği, liste oluşturma, zamanlama ve planlama gibi tipik olarak zaman yönetimi ile ilişkili davranışlardır. Öğelerin örnekleri: "En az bir hafta önce etkinlikleri planlıyorum" ve "Her gün yapacak bir şeyler listesi yapıyorum ve her bir görevi tamamlandıkça kontrol ediyorum."

Organizma tercihi, hem çalışma projelerine yönelik genel organize bir yaklaşım hem de düzenli bir çalışma ortamının sürdürülmesidir. Öğelerin örnekleri: "İşgününün sonunda temiz, iyi düzenlenmiş bir çalışma alanı bırakıyorum" ve "bu sayede çalışmam için gereken şeyleri daha kolay bulabilirim" (Macan, 1994: 384).



## **2.2. İş-Aile Çatışması**

İş-aile çatışması (WFC) literatürü, iş ve ailenin birbirleriyle çeşitli şekillerde etkileşime girebileceğini göstermektedir (Greenhaus ve Parasuraman, 1987; Kanter, 1977; Voydanoff, 1988). İş-aile çatışması, iş rolünün enerji, zaman ya da davranışsal talepleri aile rolünün talepleriyle kesiştiğinde ortaya çıkan roller-arası çatışma biçimidir (Greenhaus ve Beutell, 1985). Frone ve Cooper'a (1992) göre, iş ve aile yaşamları arasındaki ilişki iki yönlüdür. Buna göre, kişinin aile yaşamı iş yaşamını etkileyebileceği gibi, iş yaşamı da aile yaşamını etkileyebilir. İş ve aile yaşamları ilişkisinin iki yönlü olması, iş-aile yaşam çatışmasının sonuçları açısından da önem taşımakta, bu bağlamda iş aile çatışmalarının en belirgin özelliği iki yönlülük olarak ortaya çıkmaktadır. İş-aile yaşam çatışmasının birinci boyutunu oluşturan iş-aile çatışması, bireyin işi ile ilgili üstlendiği rolün, ailesi ile ilgili sorumluluklarını yerine getirmesini engellemesinden dolayı meydana gelen çatışma veya işten aileye yönelik olan çatışma türüdür (Frone ve Cooper, 1992b). İkinci boyut olarak değerlendirilen aile-iş çatışması ise, ailenin iş ile ilgili görevlerin yerine getirilmesini engellemesinden dolayı meydana gelen çatışma veya aileden işe yönelik olan çatışma durumlarını ifade eder (Voydanoff, 2005). Bireyin çalışma ve aile gibi çoklu rolleri birbiriyle uyumsuz hale geldiğinde, rol çatışması meydana gelir (Kahn vd., 1964). Rol teorisine dayanarak, Greenhaus ve Beutell (1985) iş-aile çatışmasının zamana, gerilime ve davranışa dayalı çatışmalara ayrılabilirliğini öne sürmüştür:

Zamana dayalı çatışma (örneğin, çalışılan saatler), çalışma programı katılığı ve iş zamanı talepleri gibi bir alana ayrılan zaman veya dikkatin diğer alandaki rol performansını engellediğinde ortaya çıkar. WFC'nin birincil formlarından biri zamana dayalı çatışma olduğu için, WFC'yi azaltma olasılığı yüksek görünen kişisel bir özellik zaman yönetimidir. Yani, zamanlarını daha iyi yönetebilen çalışanlar, zamanlarını daha az yönetebilenlere göre daha az iş-aile çatışması ve bununla bağlantılı sonuçları yaşayabilirler.

Gerilim temelli çatışma (ör., rol çatışması ve belirsizlik), rol belirsizliği veya rol aşırı yüklenmesi gibi bir alanda artan stres veya gerilim, diğer alandaki rol performansını engellediğinde ortaya çıkar.

Son olarak, davranışa dayalı çatışma, davranış alışkanlıkları ve rol beklentileri gibi bir alandan aktarılan davranışlar, diğer alandaki rolün performansını engellediğinde ortaya çıkar (Greenhaus ve Beutell (1985)).



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Genel olarak, ampirik kanıtlar, iş-yaşam çatışması yapısının zamana dayalı, gerilime dayalı ve davranış temelli kategorizasyonunu desteklemiştir (Bruck vd. 2002).

### 2.3. Mesleki Stres

Sağlık ve Güvenlik Komisyonu (1999), “Stres, insanların aşırı baskılara veya üzerine yerleştirilen diğer taleplere olan tepkisi” dir. “Stres, bir bireyin arzu ettiği şeyle ilgili bir fırsat, kısıtlama veya talep ile karşı karşıya kaldığı ve sonucun hem belirsiz hem de önemli olduğunda algılanan dinamik koşuldur (Robbins, 1999). Aswathappa (2007), “Stresin, organizasyon katılımcıları için fiziksel, psikolojik ve/veya davranışsal sapmalara neden olan dışsal bir duruma uyarlanabilir bir tepki olduğunu tanımlar. Mesleki stres, kişinin işiyle ilgili strestir. Mesleki stres çoğu zaman kişinin bilgi, beceri veya beklentileriyle uyuşmayan, kişinin baş edebilme yeteneğini engelleyen beklenmedik sorumluluk ve baskılardan kaynaklanır (<https://en.wikipedia.org>). Beehr ve Newman (1978) mesleki stresi “İnsanların ve mesleklerinin etkileşimlerinden doğan ve onları normal işleyişinden sapmaya zorlayan insanlardaki değişimlerle karakterize edilen bir durum” olarak tanımlar. İş stresi olgusu, ekonomiler için etkileri olan ve çalışanların işlerine düşük bağlılıklarından, üretkenlikten, stresle ilişkili takımlardan ve sağlık harcamalarından kaynaklanan küresel boyutlara ulaşmıştır (Chang, 2008). Çok sayıda çalışma, organizasyonlardaki yapısal değişikliklerin, rol belirsizliği, artan iş talepleri (uzun saatler, artan iş yükü ve baskı), azaltılmış kontrol ve denetçilerden sağlanan sosyal destek fırsatlarındaki değişimler (çalışanlara daha az ilgi gösterme, rehberlik eksikliği, takdir etme eksikliği) işle ilgili stres unsurlarını meydana getirdiğini göstermiştir (Chauvin vd). Örgütler için, azalan verimlilik, yüksek işgücü devir hızı, sık sık işe gecikme ve devamsızlık, işyerinde stres yaratanların yaygın sonuçlarıdır (Williams ve Cooper, 1998).

Örgütsel değişim ve stres yönetiminin birleşimi genellikle işyerindeki stresi önlemek için en yararlı yaklaşımdır. National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH), mesleki stresin önlenmesi için örgütsel değişim konusunda bazı genel yönergeler sunmaktadır:

- (i) İş yükünü çalışanların yeteneklerine göre ayarlamak.
- (ii) Rolü ve sorumlulukları açıkça tanımlamak.
- (iii) Anlamlı, teşvik edici ve çalışanların yeteneklerini kullanmalarına izin veren işleri tasarlamak.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- (iv) İşçiler arasındaki etkileşimi teşvik etmek.
- (v) Görevlerine ilişkin kararlarda çalışanların katılımını sağlamak.
- (vi) İşyeri sorunları hakkında iyi iletişim kurmak.

### 3.Araştırmanın Metodolojisi

#### 3.1.Araştırmanın Amacı

Yöneticilerin zaman yönetimi becerilerinin ve mesleki stresin iş-aile çatışması üzerindeki etkisinin tespit edilmesidir.

#### 3.2. Araştırmanın Hipotezleri

Bu doğrultuda araştırmanın hipotezleri aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

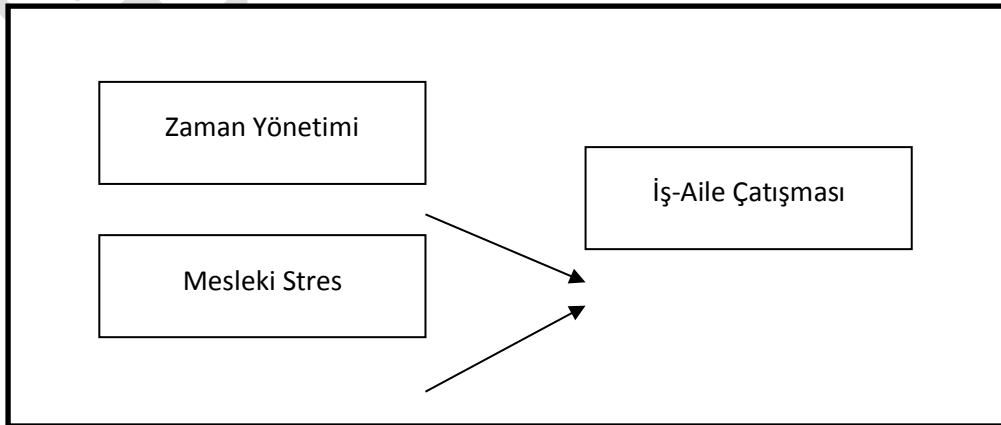
H<sub>1</sub>: Zaman yönetiminin iş-aile çatışması üzerinde etkisi vardır.

H<sub>2</sub>: Mesleki stresin iş-aile çatışması üzerinde etkisi vardır.

#### 3.3. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli Şekil 1’de görüldüğü gibidir.

Şekil 1. Araştırmanın Modeli





### **3.4. Araştırma Yöntemi ve Örneklemi**

Araştırma, zaman yönetimi, mesleki stres ve iş-aile çatışmasının ölçülmesi için geliştirilen bir anket formu aracılığıyla belirlenen örneklem üzerinden veri toplanarak istatistiki analizlere tabi tutulmuştur. Basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile belirlenen örnek kütlenin sayıca az olması nedeniyle tamsayım yöntemi ile veri formları dağıtılmış ve elde edilen veriler analiz edilmiştir. Hazırlanan anket formu, Türkiye’de 6 ilde faaliyet göstermekte olan özel hastane ve özel ihtisas hastanelerinde yönetici pozisyonunda görev yapmakta olan işgörenlere uygulanmıştır. Anket toplam 19 özel hastanede görev yapmakta olan 201 orta kademe yöneticiye uygulanmıştır. Anketlerden 191’ i geri dönmüş, 2’ si ise eksik cevaplardan dolayı çalışmaya dahil edilmemiştir. Toplamda 189 anket çalışmaya dahil edilmiş olup, anketin geri dönüş oranı % 94 ’ dür.

### **3.5. Araştırmanın Ölçekleri**

Katılımcıların zaman yönetimi becerilerini ölçmek amacıyla Alay ve Koçak (2002) tarafından geliştirilen “Zaman Yönetimi Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçekte 27 ifade bulunmaktadır. Ölçek sıklık ifade eden 5 noktadan oluşmaktadır (1=Hiçbir Zaman, 5=Her Zaman). Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach’s Alfa Katsayısı ,832 olarak hesaplanmıştır.

Katılımcıların mesleki stres düzeylerini ölçmek amacıyla Weiman (1978) tarafından geliştirilmiş olan ‘Weiman Occupational Stress Scale (WOSS)’ yardımıyla ölçülmüştür. Ölçekte 15 ifade bulunmaktadır ve bireylerin mesleki stres algılamalarını ölçmeye yönelik ifadelerden oluşmaktadır. Ölçek sıklık ifade eden 5 noktadan oluşmaktadır (1=Hiçbir Zaman, 5=Her Zaman). Mesleki stres ölçeğine ilişkin Cronbach’s Alfa Katsayısı ,905 olarak tespit edilmiştir.

Katılımcıların iş-aile çatışması düzeylerini belirlemek amacıyla Netemeyer, Boles ve McMurrian (1996) tarafından geliştirilmiş olan “İş-Aile Çatışması” ölçeğinden faydalanılmıştır. Ölçek 5 ifadeden oluşmaktadır. . Ölçek sıklık ifade eden 5 noktadan oluşmaktadır (1=Kesinlikle Katılmıyorum,



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

5=Kesinlikle Katılıyorum). İş-aile çatışması ölçeğinin Cronbach's Alfa Katsayısı ,836 olarak hesaplanmıştır.

### 3.6.Araştırma'nın Bulguları

#### 3.6.1.Demografik Bulgular

Araştırmanın gerçekleştirildiği 189 kişilik örnek kütlenin demografik değişkenleri aşağıda Tablo 1'de gösterilmiştir:

**Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri**

| Cinsiyet            | Frekans | Yüzde(%) |
|---------------------|---------|----------|
| Bayan               | 86      | 45,50    |
| Bay                 | 103     | 54,50    |
| Toplam              | 189     | 100      |
| Yaş Aralıkları      | Frekans | Yüzde(%) |
| 30 Yaş Altı         | 51      | 27,00    |
| 31-40 Yaş Arası     | 53      | 28,00    |
| 41 Yaş ve Üzeri     | 85      | 45,00    |
| Toplam              | 130     | 100      |
| Toplam İş Tecrübesi | Frekans | Yüzde(%) |
| 0-10 Yıl Arası      | 160     | 84,7     |
| 11-20 Yıl Arası     | 26      | 13,8     |
| 21 Yıl ve Üzeri     | 3       | 1,6      |
|                     | 189     | 100      |

### 3.6.2. Değişkenler İle İlgili Bulgular

Araştırma değişkenlerine ilişkin verilen cevapların ortalama, standart sapma ve varyans değerleri Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2. Değişkenlere İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Varyans Değerleri**

|                   | Ortalama | Standart Sapma | Varyans |
|-------------------|----------|----------------|---------|
| Zaman Yönetimi    | 3,498    | ,47206         | ,22     |
| 5                 |          |                | 3       |
| Mesleki Stres     | 2,257    | ,64349         | ,41     |
| 8                 |          |                | 4       |
| İş-Aile Çatışması | 2,179    | ,79392         | ,63     |
| 9                 |          |                | 0       |

### 3.7. Araştırma Modelinin test edilmesi

Araştırmanın bu aşamasında araştırma modelinin test edilebilmesi için bir bağımlı değişken ile bir ya da birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkileri test eden regresyon analizi yapılmıştır. Aşağıda her bir ölçeğin modellerinin anlamlılıklarını test eden ANOVA analizi sonuçlarına bakılarak Sig.F değerlerine, değişkenler arası ilişkiyi gösteren regresyon katsayıları olan R değerlerine ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki değişimini açıklayan  $R^2$  değerlerine yer verilmiştir. Ayrıca araştırma hipotezlerinin geçerliliğine ilişkin sonuçlara bakıldığında, bağımsız değişkenlerle bağımlı değişkenler arasındaki ilişki düzeyini gösteren Beta katsayıları ve kabul edilen hipotezlere ilişkin regresyon modelleri Tablo 3’te görülmektedir.

**Tablo 3. Regresyon Analizi Sonuçları**



| Değişkenler                                                                   | Beta  | t      | Sig. | R                 | R <sup>2</sup> | F      | Sig.F             | Sonuç |
|-------------------------------------------------------------------------------|-------|--------|------|-------------------|----------------|--------|-------------------|-------|
| H <sub>1</sub> : Zaman yönetiminin iş-aile çatışması üzerinde etkisi vardır.  |       |        |      |                   |                |        |                   |       |
| Sabit                                                                         | 3,873 | 39,241 | ,000 |                   |                |        |                   |       |
|                                                                               | -,172 | -4,043 | ,000 |                   |                |        |                   |       |
|                                                                               |       |        |      | ,286              | ,082           | 16,348 | ,000 <sup>a</sup> | Kabul |
| 1. H <sub>2</sub> : Mesleki stresin iş-aile çatışması üzerinde etkisi vardır. |       |        |      |                   |                |        |                   |       |
| Sabit                                                                         | 1,623 | 12,511 | ,000 |                   |                |        |                   |       |
|                                                                               | ,289  | 5,171  | ,000 |                   |                |        |                   |       |
|                                                                               |       |        |      | ,357 <sup>a</sup> | ,127           | 26,742 | ,000 <sup>a</sup> | Kabul |

Tablo 3’de regresyon analizi sonuçları ve hipotezlerin değerlendirmelerine ilişkin sonuçlar verilmiştir. İlk olarak regresyon analizinde kurulan iki modelin istatistiksel olarak anlamlılıkları test edilmiştir. Modellerin anlamlılıklarını test eden p değerlerinin 1. model için p=0,000 ve 2. model için p= 0,000, olduğu görülmektedir. Modellerin anlamlılığını ölçen Sig.F değerinin aynı modellerde 0,05 ten küçük olduğu için iki modelin de anlamlı birer model oldukları görülmektedir.

Daha sonra modeller arasındaki ilişkileri gösteren regresyon katsayıları olan R ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki değişimini açıklayan R<sup>2</sup> değerlerine bakılmıştır. 1. model için R değeri ,286 ve R<sup>2</sup> değeri ,082 ve 2. model için R değeri ,357 ve R<sup>2</sup> değeri ,127 olarak hesaplanmıştır.

#### 4.SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu araştırma ile orta kademe yöneticilerin zaman yönetimi becerileri ile mesleki stress düzeylerinin iş-aile çatışmasına etkisinin tespit edilmesi amaçlanmış ve bu bağlamda kavramsal açıklamalara ek olarak saha araştırması sonuçlarına ulaşılmaya çalışılmıştır. Elde edilen bulgular ışığında ve yapılan kavramsal açıklamalar perspektifinde ortaya konulmaya



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

çalışılan sonuç bilim ve uygulama dünyası ile paylaşılmaktadır. Buradan hareketle kısaca hatırlatmak gerekirse, zaman yönetimi ihtiyaçların belirlenmesi, ihtiyaçların karşılanması için hedeflerin belirlenmesi, gerekli olan görevlere öncelik verilmesi ve planlama, zamanlama ve liste oluşturma yoluyla zaman ve kaynaklara göre görevlerin eşleştirilmesidir. Ayrıca “belirli hedefe yönelik faaliyetler yürütürken zamanın etkili bir şekilde kullanılmasını amaçlayan davranışlar” olarak da tanımlanır. İş-aile çatışması ise iş ve ailenin birbirleriyle çeşitli şekillerde etkileşime girebileceğini göstermektedir. İş-aile çatışması, iş rolünün enerji, zaman ya da davranışsal talepleri aile rolünün talepleriyle kesiştiğinde ortaya çıkan roller-arası çatışma biçimidir. İş ve aile yaşamları arasındaki ilişki iki yönlüdür. Buna göre, kişinin aile yaşamı iş yaşamını etkileyebileceği gibi, iş yaşamı da aile yaşamını etkileyebilir. Zamana dayalı çatışma (örneğin, çalışılan saatler), çalışma programı katılığı ve iş zamanı talepleri gibi bir alana ayrılan zaman veya dikkatin diğer alandaki rol performansını engellediğinde ortaya çıkar.

İş-aile çatışmasının birincil formlarından biri zamana dayalı çatışma olduğu için, iş-aile çatışmasını azaltma olasılığı yüksek görünen kişisel bir özellik zaman yönetimidir. Yani, zamanlarını daha iyi yönetebilen çalışanlar, zamanlarını daha az yönetebilenlere göre daha az iş-aile çatışması ve bununla bağlantılı sonuçları yaşayabilirler. Stres ise, insanların aşırı baskılara veya üzerine yerleştirilen diğer taleplere olan tepkisidir. “Stres, bir bireyin arzu ettiği şeyle ilgili bir fırsat, kısıtlama veya talep ile karşı karşıya kaldığı ve sonucun hem belirsiz hem de önemli olduğunda algılanan dinamik koşuldur. Stresin, organizasyon katılımcıları için fiziksel, psikolojik ve/veya davranışsal sapmalara neden olan dışsal bir duruma uyarlanabilir bir tepki olduğu aşikardır. Mesleki stres, kişinin işiyle ilgili streştir. Mesleki stres çoğu zaman kişinin bilgi, beceri veya beklentileriyle uyuşmayan, kişinin baş edebilme yeteneğini engelleyen beklenmedik sorumluluk ve baskılardan kaynaklanır.

Araştırmanın en temel sonuçlarından birisi orta kademe yöneticilerin zaman yönetimi becerilerinin iş-aile çatışması üzerinde etkili olduğudur. Yapılan istatistiki analizler neticesinde yöneticilerin zaman yönetimi becerilerinin yüksek yada iyi olması iş-aile çatışmasını azaltmaktadır. Çalışmanın ikinci hipotezi olan mesleki stress düzeyinin iş-aile çatışması üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik olarak yapılan istatistiki analizler ile de bu etkinin varlığı doğrulanmıştır. Burada ortaya konulan netice ile mesleki stress düzeyinin yüksekliği iş-aile çatışmasını artırmaktadır.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Orta kademe yöneticilerin zamanlarını iyi yönetmeleri ve mesleki stress düzeylerini azaltmaları ile iş-aile çatışmasının azalacağı düşünülmelidir. Orta kademe yöneticilere yapılacak olan zaman yönetimi ve stress yönetimi eğitimleri onların daha huzurlu bir aile ortamına kavuşması için gereklidir. Bu konuda verilecek olan mesleki, teknik ve kişisel gelişim eğitimleri mutlu insan ve mutlu aile kavramlarının oluşmasının bir ön koşulu gibi düşünülmelidir.

### 4.1.İleri ki Araştırmalar İçin Öneriler

Bu çalışma ile yapılan saha uygulaması 6 ilde toplam 200 civarında bir orta kademe yönetici ile yapılmıştır. Zaman ve bütçe kısıtı nedeniyle yapılan sınırlı denek sayısının artırılması daha sağlıklı bilimsel sonuçlar için önemlidir. Elde edilen bulguların genellenebilmesi için sayının yüksek tutulması önerilir.

Yapılacak ileri çalışmalarda orta kademe yöneticilerin görev yaptığı farklı sektörler incelemeye konu edilmelidir. Sağlık sektöründe yapılan bu araştırma mesleki stress düzeyinin ve zaman probleminin çok yaşandığı bilinen bir sektör olarak düşünülmelidir. Farklı sektörlerde farklı iş alanlarında daha farklı sonuçların elde edileceği düşünülmelidir.

Anketlerin geri dönüşüm oranının yüksek olması bu çalışma için önemli bir parametre olmakla birlikte tam sayım yöntemi ile anket toplanmıştır. Lakin deneklerin farklı ruh halleri de göz önünde bulundurularak ileri çalışmalar için farklı zamanlarda aynı deneklere aynı anketin yeniden uygulanarak elde edilen sonuçlar arasındaki farklılıklara da bakılmalıdır.

Sonuçların sektör temsilcileri ile paylaşılabilmesi adına görünürlük ve yaygınlaştırmaya da gerekli zaman ve enerjinin harcanması önerilir.

### KAYNAKÇA

- Alay, S., & Koçak, S. (2002). Zaman yönetimi anketi: Geçerlik ve güvenilirlik. Hacettepe Eğitim Fakültesi Dergisi, 22, 9-13.
- Aswathappa, K. (2007). "Organisational Behaviour" Himalaya Publishing House, p. 291.
- Beehr TA, Newman JE (1978). Job Stress, employ Health and Organisational Effectiveness- A fact analysis model and literature reviews. Personal Psychol., 31: 665-669.
- Bruck, C.S., Allen, T.D., and Spector, P.E. (2002). The relation between work-family conflict and job satisfaction: A finer-grained analysis. Journal of Vocational Behavior, 60, 336-353.
- Chang, S.I. (2008) Work Role Stressor and Turnover Intentions: A Study of IT Personnel in South Korea. Zeitschrift für Personalforschung, 22, 272-290.



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

- Chauvin, B., Rohmer, O., Spitzenstter, F., Raffin, D., Schimchowitsch, S., & Louvet, E. (2014), “Assessment of JobStress Factors in a Context of Organizational Change”, *Revue Europeenne de Psychologie Appliquee*, (64), 299-306.
- Drucker, P.F. (1967), *The Effective Executive*, Harper & Row, New York, NY
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992a). Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work—family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77, 65-78.
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992b). Prevalence of work-family conflict: Are work and family boundaries asymmetrically permeable? *Journal of Organizational Behavior*, 13, 723—729.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10, 76-88.
- Greenhaus, J. H., & Parasuraman, S. (1987). A work-nonwork interactive perspective of stress and its consequences. In J. M. Ivancevich & D. C. Ganster (Eds.), *Job stress: From theory to suggestion* (pp. 37-60). New York: Haworth.
- Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., Snoek, J.D. and Rosenthal, R.A. (1964). *Organizational Stress*. New York: Wiley.
- Kanter, R. M. (1977). *Work and family in the United States: A critical review of agenda for research and policy*. New York: Russell Sage Foundation.
- Lakein, A. (1973). *How to get control of your time and your life*. New York: New American Library.
- McCay, J. (1959), *The Management of Time*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Macan, T. H. (1994). Time management: Test of a process model. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 381-391.
- Macan, T.H., Shahani, C., Dipboye, R.L. and Philips, A.P. (1990), “College students time management: correlations with academic performance and stress”, *Journal of Educational Psychology*, Vol. 82, pp. 760-8.
- Mackenzie, R.A. (1972), *The Time Trap: Managing your Way Out*, Amacom, New York
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work–family conflict and family–work conflict scales. *Journal of applied psychology*, 81(4), 400-410.
- Robbins, Stephen P. (1999). *Organizational Behaviour*. Pearson Education Canada.
- Voydanoff, P. (1988). Work and family: A review and expanded conceptualization. *Journal of Social Behavior and Personality*, 3, 1-22.
- Voydanoff, P. (2005). Consequences of Boundary-Spanning Demands and Resources for Work-to-Family Conflict and Perceived Stress, *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 10, No. 4.



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

Weiman, C. (1978). A Study of Occupational Stressors. Journal of Occupational Medicine, 19, 119-122.

Williams, J.S. and Cooper, C.L. (1998), “Measuring occupational stress: development of the pressure management indicator”, Journal of Occupational Health Psychology, Vol. 4,pp. 306-21.

[https://en.wikipedia.org/wiki/Occupational\\_stress](https://en.wikipedia.org/wiki/Occupational_stress) (15.08.2018)

NIOSH: Health topics—Stress [www.cdc.gov/niosh/stresshp.html](http://www.cdc.gov/niosh/stresshp.html)

Taslak Bildiri Kitabı



## **LİDERLİK-MİZAH: BİR İÇERİK ANALİZİ**

**Prof.Dr. Ömür Neczan TİMURCANDAY ÖZMEN**

*Dokuz Eylül Üniversitesi - omur.ozmen@deu.edu.tr*

**Doç.Dr. Engin Deniz ERİŞ**

*Dokuz Eylül Üniversitesi - engindeniz.eris@deu.edu.tr*

**Prof.Dr. Pınar SÜRAL ÖZER**

*Dokuz Eylül Üniversitesi- pinar.ozar@deu.edu.tr*

### **Özet**

Mizah tarih boyunca sosyal bilimler alanında farklı disiplinlerin araştırma konusu olmuş ve özellikle de son yıllarda işletme bilimi içinde örgütsel davranış açısından incelenmeye başlamıştır. Her yıl artan biçimde iş hayatında yaşanan stres, tekdüzelik vb. motivasyon düşürücü etmenleri yönetebilmek amacıyla yönetsel kademede bulunan kişiler için mizahın vazgeçilmez olduğunu vurgulayan çalışmalar olduğu görülmektedir. Bu gelişim doğrultusunda lider-izleyici etkileşiminde mizahın rolünü inceleyen çalışmaların incelenmesinin ve sonuçlarının değerlendirilmesinin önem taşıdığı düşünülmektedir. Buradan hareketle bu çalışmada, örgütsel düzeyde lider-izleyici etkileşiminde mizahın rolünü esas alan çalışmalar incelenerek içerik analizi yapılmıştır. Ulusal ve uluslararası veri tabanlarında çalışmanın amacına uygun olarak belirlenen ölçütlere göre yapılan arama sonunda 51 makaleye ulaşılmıştır. Bulgulara göre mizah çok boyutlu, olumlu ve olumsuz kullanımına göre lider-izleyici etkileşimini farklılaştıran bir kavramdır. Araştırmalarda en çok nicel, açıklayıcı araştırma türünün, tarama yönteminin, veri toplama aracı olarak soru formunun, kolayda örnekleme tekniğinin kullanıldığı ve mizah-liderlik ilişkisinde en çok kişisel özellikler (kişilik özellikleri, cinsiyet), iş tutumu ve çalışma davranışları (iş doyumu, örgütsel vatandaşlık, işe adanmışlık, performans, sinizm vb.), örgütsel düzeyde (kültür vb.) olduğu görülmüştür. Bu çalışmanın bulgularının da gelecekte yapılacak olan çalışmalara yol gösterici olabileceği düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Mizah, Mizahi Liderlik

### **1. Giriş**



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Değişen sosyal ilişkiler ve çalışan beklentileri sonucunda 2000’li yıllardan itibaren pozitif psikoloji etkisi ile duyguların olumlu yönleri üzerine odaklanan çalışmalar artmıştır. Pozitif örgütsel davranış kapsamında örgüt içinde empati, iyimserlik, hoşgörü ve mizah gibi erdemlere odaklanma, örgütlerde insan ilişkilerini iyileştirici etkiler olarak görülmektedir (Çetinkaya ve Şener, 2016). Sosyal bir olgu olan mizah, sosyal ilişkilerin de önemli bir ögesi olarak belirtilmektedir. Kimi zaman örgütsel ortamda mizah ve yönetimin bir arada olamayacağı, otoritenin doğasına ters olduğu ve yönetimde zaaf yaratacağı düşünülse de günümüzde mizah, etkili liderliğin önemli özellikleri arasında sayılmaktadır. Çünkü mizah, iletişimi kolaylaştıran bir unsurdur. Ancak farklı disiplinlerdeki yazın incelendiğinde mizahın kişilerarası ilişkilerdeki olumlu yanlarının yanı sıra olumsuz yanlarının da vurgulandığı görülmektedir. Mizah ve liderlik davranışı/özellikleri arasındaki ilişkileri sorgulayan bu çalışmaların, lider-izleyen etkileşimindeki konular, kullanılan mizah türü, araştırma yöntemleri gibi unsurlar bakımından sınıflandırılması yazındaki bir ihtiyaç olarak görülmektedir.

### 2. Kavramsal Çerçeve

Antik Yunan felsefesinden itibaren farklı disiplinler içinde yer almaya başlayan ve Latince “humere” olarak bildiğimiz mizah, nemli anlamına gelmektedir ve Yunanca akıcı ya da ıslak anlamına gelen “hygros” kelimesinden türemiştir (Cavanaugh, 2002:14). Türk Dil Kurumu tarafından kısaca “gülmece” olarak adlandırılan mizah, “Kimi düşünceleri nükte, şaka ve takılmalarla süsleyip anlatan söz veya yazı çeşidi” olarak tanımlanmaktadır. Mizah, tanımı üzerinde uzlaşıya varılamamış kültürlerle, etnik ve coğrafik bölgelere göre farklılık gösteren göreceli bir kavramdır. Yazında farklı disiplinlerde ama özellikle de psikoloji alanında araştırmacılar mizahı bir paradoks olarak ifade ederken, acı ile mutluluğun, üzüntü ile sevincin bir arada olduğu birbirine zıt durumlarda dahi mizahı ve mizahi unsurları görmenin mümkün olduğunu belirtmektedir (örn. Bellert, 1989)

Dwight D. Eisenhower, mizah duygusunun liderlik sanatının insanlarla geçinme ve işlerin yürütülmesinin bir parçası olarak belirtirken genel olarak insanlara neşeli gelen ve eğlenmelerini sağlayan anlatılar mizah olarak kabul edilmektedir (Devran ve Gül, 2016). Aynı zamanda gerçekliğin bazı yönlerini gülünç, tuhaf ya da saçma niteliğini, güldürücü bir biçimde öne çıkarmaya çalışan düşünce biçimi (Fenoglio ve Georgeon, 2000) olarak da tanımlanabilmektedir. Mizah duygusuna atfedilen yaygın bir başka anlam da, kişinin





## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

kendisini çok fazla ciddiye almayıp, kendi hataları ve zayıflıklarına da gülebilmesidir. Genelde bireysel farklılıkları belirtirken, mizah tarzları, mizah kullanımı, mizahi mizaç ya da basit bir biçimde mizah kavramları kullanmaktadır (Yerlikaya, 2003).

Farklı disiplinlerdeki araştırmacılar tarafından ele alınan mizah, doğal olarak tanım ve anlam bakımından bazı farklılıklar göstermektedir. Bunun altındaki temel bir neden, farklı meslek grubundaki araştırmacıların mizahı ve mizahın özünü, çeşitlerini, faydalarını değişik şekillerde değerlendirip yorumlamalarıdır (İsmailova, 1996). Geniş tanımı ile mizah anlayışı, davranışları, tutumları, sosyal etkileşimler sırasında eğlence ile ilgili yetenekleri kullanma veya gösterme eğilimi gibi bireye ait özellikleri ifade etmektedir (Martin, 2001). Mizah eski çağlardan beri yaşamın her alanında yer alan eğlence ve hoşgörüyü kapsamaktadır. Aynı zamanda mizahın temel dinamiğinin eleştirel düşünce olduğu pek çok araştırmacı tarafından açıklanmıştır (mizah, mizah türleri, mizahta eleştirel bakış vb. hk. bkz. Eker, 2009).

Tarih içinde, edebiyat, çizgi ya da tiyatro yolu ile anlatılan mizah, son yıllarda giderek artan akademik ilgi duyulan bir konu olmasının yanı sıra popüler yayında da tartışılan yönetsel uygulama konusu olduğu görülmektedir. Çok boyutlu, karmaşık ve soyut olarak yazında yer alan mizah (Ruch, 1996; Mart vd. 2003), yönetim bilimi konuları açısından bakıldığında mizah duygusunun genellikle başarılı liderliğin kritik bileşeni olduğu ifade edilmektedir (örn. Davis ve Kleiner, 1989;) ve bu yönü ile liderlik, olumlu ve olumsuz etkiler açısından incelenmektedir. Yazında mizah tarzları incelendiğinde konuya ilişkin olarak olumlu yönde katılımcı ve kendini geliştirici, olumsuz yönde ise saldırgan ve kendini yıkıcı olmak üzere dört farklı tür olduğu görülmektedir (Martin vd. 2003)

Uygulamacılar, konuyla ilgili olarak sıklıkla, iş yerinde artan çalışan memnuniyeti ve performansını liderlerin yönetim tarzlarında mizah duygularına yer vermelerine atfetmektedir (Katz, 1996). Araştırma bulguları yönetsel sorunların çözümü, çalışanların motive edilmesi, etkili liderlik davranışlarının sergilenmesinde mizahın etkilerini ortaya koymaktadır.

Akademik yazındaki araştırmalarda mizah kavramının genel olarak dört kuram ile incelenmeye çalışıldığı görülmektedir. Bu kuramları; olumsuz tüm durumlardan kurtularak rahatlama üzerinde duran “Rahatlama Kuramı”, mizahın kişiye başkalarına ya da kendisinin önceki durumuna göre üstünlük hissi vermesine ilişkin bir gösterge olarak ele alan “Üstünlük Kuramı”, mizahın kaynağı üzerinde durarak mizahın etkisinin kendi içinde barındırdığı



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

uyuşmazlık ile görülebileceğini öne süren “Uyuşmazlık Kuramı” ve mizahın derecesi, anlaşılma düzeyi ve mizah alıcısının bilişsel analizi ilişkilerini vurgulayan “Ayrıntıları Anlama Kuramı” olarak özetlenebilmektedir (Cooper, 2008).

Yapılan tüm araştırmalar ve uygulayıcıların deneyimleri sonunda genel kanı, başarılı liderlerin çoğu zaman izleyenlerini desteklemek, motive etmek, hatta kalıcı anılar yaratmak için mizah anlayışını kullandıkları yönündedir. Ancak mizahın türünün olumlu ya da olumsuz olması konusu da unutulmamalıdır. Özellikle 2000’li yılların başından itibaren yazında daha fazla miktarda liderlik-mizah ilişkisine yönelik çalışmanın olmasından hareketle bu çalışmaların özelliklerinin incelenmesinin ve değerlendirilmesinin önemli olduğu ve gelecekte yapılacak çalışmalara yol gösterici olabileceği düşünülmektedir.

### **3. Araştırma Tasarımı**

Bu çalışma, yazında liderlik-mizah ilişkisini ele almış olan araştırmaları tespit etmek ve sınıflandırmak amacıyla tasarlanmıştır. Amaca yönelik olarak da belirlenen kısıtlar doğrultusunda veri tabanlarında taranan dergilerde 1980-2018 tarihleri arasında yayımlanmış makalelere odaklanılmıştır.

Çalışmanın araştırma kısmı için gerekli olan makale taraması üç şekilde yapılmıştır. İlk olarak mizah kavramı ile ilgili olarak alanyazın taraması yapılırken Humor: International Journal of Humor Research adlı bir dergi olduğu görülmüş ve bu dergi konuya özgün bir dergi olduğundan başlı başına incelenmiştir. İkinci olarak mizah çok geniş bir kavram olduğundan ve farklı disiplinler tarafından incelendiğinden sosyal ve beşeri bilimler alanlarında işletme ve yönetim sınırlaması yapılarak uluslararası akademik dergi veri tabanları arama motoru ile liderlikte mizah terimlerini içeren makaleler genel olarak listelenmiştir. Üçüncü olarak da ulusal veri tabanı ele alınarak ilgili tarama yapılmıştır.

### **3.1. Evren ve Örneklem**

Bu çalışmanın evrenini uluslararası veri tabanları ve ulusal boyutta da ULAKBİM veri tabanlarında dizinlenen işletme, yönetim, eğitim ve sağlık yönetimi alanlarında İngilizce yayın yapan dergiler oluşturmaktadır. Çalışmanın örnekleme ise amaçlı örneklem yöntemi ile seçilen “51” makaleden oluşmaktadır. Çalışmanın amacına uygun yayınlara ulaşabilmek ve



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

farklı alanlardaki yayınları çalışma dışında tutabilmek için amaçlı örneklem yöntemi tercih edilmiş ve kısıtlar kullanılmıştır. Dergilere internet ortamı (online dergiler) den erişilmiştir.

Uluslararası veri tabanlarında listelenen 350 çalışmadan ilk aşamada 140 tanesinin ikinci elemelerde ise “41” tanesinin çalışmanın amacı kapsamında incelenebileceği görülmüştür. Kullanılan anahtar kelimeler ise başlık sekmesinde taranan “humor” ya da “humour” ve “leader”, “leadership”, “executive”, “manager” ya da “director” şeklinde olmuştur. Mizah konusuna özgü olarak 1988 yılından itibaren yılda dört kez farklı disiplinlerden araştırmaları yayımlayan Humor:International Journal of Humor Research dergisinin 1988-2018 arasında yayımlanmış olan 124 sayı tek tek ele alınmış özellikle işletme-yönetim, sosyal beşeri bilimler alanlarında liderlikte mizah kavramını ele alan çalışmalar belirlenmiştir. Bu kapsamda yalnızca “4” çalışmanın amaca uygun verileri içerdiği belirlenmiştir.

Ulusal yazında ise tarama için kullanılan kısıtlar; ulusal alanda ve ULAKBİM’de yer almak, sosyal ve beşeri bilimler içinde işletme ve yönetim alanında (eğitim yönetimi de dahil) yayımlanmış olmak, uluslararası mecrada akademik yayınlarda İngilizce yayımlanmış olmak şeklindedir. Ulusal veri tabanında konuya ilişkin “6” makale belirlenmiştir. Böylelikle listelenen 51 makale; yıl, yazar sayısı, konu, kapsam, bağlam, yöntem, örneklem özellikleri, veri toplama yöntemi ve veri analizi aşamaları, çıkarım ve önerilere göre kodlanmıştır.

### **4. Bulgular**

Kısıtlar doğrultusunda yapılan tarama sonucunda 1980-2018 yılları arasında 51 makaleye ulaşılmıştır. Bu çalışmaların yıllar bazındaki dağılımına bakıldığında özellikle son yıllarda bir artış olduğu, 2010-2018 aralığında en fazla yayının (%59) yapıldığı görülmektedir. Diğer yılların dağılımı ise 2000-2009 %23, 1990-1999 %10 ve 1980-1989 ise %8’dir. Çalışmaların yayınlandıkları dergiler incelendiğinde ise oldukça farklı dergilerde yer aldıkları görülmektedir (%55 oranı ile “diğer” kategorisinde ise içinde birer adet yayın olan dergiler yer almaktadır). Toplu olarak ise en fazla yayın Leadership and Organization Development’da (%13) ve ardından da Humor:International Journal of Humor Research (%8) yer almaktadır.

Makalelerin türleri incelendiğinde açıklayıcı (%40), betimsel (%35) ve kavramsal çalışmaların (%25) olduğu görülmektedir. Çalışmaların yapıldığı ülkeler ise ağırlıklı olarak



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Amerika Birleşik Devletleri olup, Çin, Güney Kore, İspanya, Yeni Zelanda, Endonezya, Taiwan ve Türkiye'dir.

Araştırma yöntemleri açısından konu incelendiğinde liderlikte mizah araştırmalarındaki çalışmaların büyük bir oranının nicel araştırmalardan (%64) oluştuğu ve bunu nitel araştırmaların (%26) takip ettiği tespit edilmiştir. Karma çalışmaların oranı ise oldukça düşüktür (%11).

İncelenen makalelerdeki veri analiz yöntemlerine bakıldığında analiz yöntemi sayısı olarak çoğunlukla iki farklı veri analiz yöntemi (%48) kullanıldığı görülmüştür. Bunu takiben tek veri analiz yöntemi (%37) kullanılan çalışmalar da ikinci sırada gelmektedir. Üç ve daha fazla veri analiz yöntemi de bazı çalışmalarda (%15) kullanılmıştır. Makalelerde kullanılan veri analiz tekniklerine bakıldığında en çok kullanılan nicel veri analizi yöntemlerinden betimsel veri analiz teknikleri olan frekans, yüzde, ortalama ve standart sapmadır. Kestirimsel veri analizi tekniklerinden t-Testi, ANOVA/ANCOVA, Korelasyon ve Regrasyon yine en çok kullanılan veri analizi teknikleridir. Nitel veri analizi olarak ise en çok betimsel analiz kullanılmıştır.

İncelenen çalışmalarda daha çok 201-300 (%37) ile 101-200 (%33) kişi arasında değişen örneklem büyüklükleri tercih edilmiştir. 100 den az (%16) ve 300 den fazla (%14) kişi arasında değişen örneklem büyüklükleri ise daha az seçilmiştir.

İncelenen değişkenler açısından oldukça büyük çeşitliliğin olduğu görülmektedir. Yapılan araştırmalarda mizah bağımsız bir değişken olarak ele alındığında örgütsel değişkenler genellikle aracı etkiye sahip olurken, mizah aracı bir değişken olarak ele alındığında da değişkenlerin bağımsız ya da bağımlı olarak modellendiği görülmektedir. En çok ele alınan değişkenler kişisel (kişilik özellikleri, cinsiyet), işe karşı tutum (doyum, bağlılık, bağlanma, adanmışlık, sinizm), çalışma davranışları (performans, vatandaşlık, işten ayrılma, yenilikçi davranış ya da yenilikçilik), iş ilişkileri (güven, sosyal kabul), çalışan sağlığı (stres, yıldıрма, endişe, bastırılmışlık) ve makro çevresel (kültür) olarak sınıflandırılabilir.

Çalışılan değişkenlerin kullanıldığı örneklemelerde lider-izleyici ilişkisinde mizahın olumlu yönde katkı sağladığı konusunda yaygın bir kanı ve araştırma çıktıları (%78) yer almaktadır.



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

Kuramsal olarak ifade edildiği ve araştırma bulgularının da desteklediği üzere lider-mizah ilişkisi özellikle günümüzde yaygın olarak kullanılmakta ve lider-izleyici etkileşimini olumlu yönde etkilemektedir.

### **5. Sonuç**

Yapılan araştırma bir içerik analizi olup liderlikte mizah araştırmalarına ilişkin güncel eğilimi belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırma veri tabanlarında dizinlenen 51 makale ile sınırlandırılmıştır. Farklı zamanlarda ve farklı disiplinlerde gerçekleştirilen araştırmaların genel bulgusu lider-mizah ilişkisinin varlığının yönetsel anlamda önemli olduğu ve genellikle liderlerin olumlu mizah kullanımı ile izleyicilerini olumlu yönde etkileyebildikleri yönündedir.

Liderlik-mizah ilişkisine yönelik araştırmalar üzerinde betimsel bir incelemenin yapıldığı bu çalışma ile, hangi konular üzerinde daha çok çalışıldığının, ne türde yeni araştırmalara gereksinim duyulduğunun, çoğunlukla hangi araştırma yöntemi ve veri analiz yönteminin kullanıldığının belirlenmesinin, konu ile ilgili çalışma yapacak araştırmacılara ve uygulamacılara yol gösterici olacağına inanılmaktadır. Bu sonuçlar doğrultusunda, gelecek çalışmalarda; konuya ilişkin kitap, tez bildiriler de taranarak surece daha geniş bir perspektiften bakılabilir ve çalışma yaşamında mizah çalışmaları incelenerek daha geniş bir alandan inceleme yapılabilir.

Yapılan yazın incelemesi sonunda elde edilen bulgulardan hareketle, liderlik-mizah ilişkisine yönelik araştırma yapmak isteyenler için öneriler ise;

- Nicel araştırmalar yanında nitel araştırmalar ve karma araştırmalar yapılmalı,
- Farklı örgütsel davranış değişkenleri ele alınmalı,
- Yapılacak olan çalışmalarda toplanacak veriler daha geniş örneklem grupları ile çalışılmalı,
- Yapılacak olan çalışmalarda karşılaştırma, değerlendirme ve analiz etmeye imkan sağlayacak araştırma yöntemleri de kullanılmalı,
- Veri analizi yöntemleri de çeşitlendirilmeli
- Daha fazla sayıda araştırma sorusu/ hipotez sayısı ile kapsam genişletilebilir şeklinde sıralanabilir.



### Kaynakça

- Alan H. & Şen Tiryaki, H. (2016). Yöneticilerin Kördüğümü: Mizah, *Psikiyatri Hemşireliği Dergisi*, 7(3), 152–156.
- Ayduğ, D., Himmetoğlu, B. & Bayrak C. (2018). Okul müdürlerinin mizah tarzlarını öğretmenlerin metaforik algısı, *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 6(2), 108-130.
- Avolio, B.J., Howell, J.M. & Sosik, J.J. (1999). A funny thing happened on the way to the bottom line: Humor as a moderator of leadership style effects, *Academy of Management Journal*, 1999, 42(2), 219-227.
- Bellert, J. (1989). Humor: A Therapeutic Approach in Oncology Nursing. *Cancer Nursing*, 12. 65-70.
- Bennett, A.C. (1981). It's no joke--health care exec needs sense of humor to be good manager. *Modern Healthcare*, 11(8), 146-150.
- Bennet, A.C (1982). Leadership and the spirit of humor, *Journal of Nursing Administration*, 12(5), 4.
- Cavanaugh, R., (2002), “An Analysis Of The Relationship Between” Humor Styles And Perceived, Unpublished Doctoral Dissertation, Quality Of Life Among University Faculty, UMI Dissertation Information Service.
- Çelikten, M. & Çelikten, Y. (2018). Okul Yöneticilerinin Mizah ve Disiplin Anlayışı, *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 8(8), 453-467.
- Çetinkaya, F.F. & Şener, E. (2016). Yöneticilerin Mizah Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Sinizm Algısına Etkisi, *Journal of Business Research Turk*, 8(3), 207-221.
- Cooper, C. (2008). Elucidating the Bonds of Workplace Humor: A Relational Process Model. *Human Relations*, 61, 1087-1115.
- Cooper, C.D., Kong, D.T. & Crossley, C.D. (2018). Leader humor as an interpersonal resource: Integrating three theoretical perspectives, *Academy of Management Journal*, 61(2), 769-796.
- Craig, K. (2009). Hitch up your humor suspenders, case managers, *Professional Case Management*, 14(1), 18-29.
- Davis, A. & Kleiner, B.H. (1989). The value of humor in effective leadership, *Leadership & Organization Development*, 10(1), 1-3.
- Decker, W.H. & Rotondo, D.M. (2001). Relationships Among Gender, Type Of Humor, And Perceived Leader Effectiveness. *Journal of Managerial Issues*, 13(4), 450-466.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Decker, W.H., Hong Y., Calo, T.J. (2011). Humor, Gender, and Perceived Leader Effectiveness in China, *SAM Advanced Management Journal*, 76(1), 43-53.
- Devran, Y. & Gül, M. (2016). Mizah unsurunun siyasal iletişimde kullanımı, *The Journal of Academic Social Science Studies*, 49, 375-389.
- Eker, G.Ö. (2009). İnsan Kültür Mizah, Grafiker Yayınları.
- Fenoglio, I. & Georgeon, F. (2000). Doğu'da mizah. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları
- Fernández Guerrero, R., Ferrer-Franco, A. & Salas-Vallina, A. (2018). Altruistic leadership and affiliative humor's role on service innovation: Lessons from Spanish public hospitals, *International Journal of Health Planning and Management*, 33(3), 861-872.
- Franzini, L.R. & Haggerty, S. (1994). Humor assessment of corporate managers and humor seminar and personality students, *Humor*, 7(4), 341-350.
- Fry, P.S. (1995). Perfectionism, humor, and optimism as moderators of health outcomes and determinants of coping styles of women executives. *Genetic, social, and general psychology monographs*, 121(2), 211-245.
- Gkorezis, P., Hatzithomas, L. & Petridou, E. (2011). The impact of leader's humor on employees' psychological empowerment: The moderating role of tenure, *Journal of Managerial Issues*, 23(1), 83-95.
- Gkorezis, P., Petridou, E. & Xanthiakos, P. (2014). Leader positive humor and organizational cynicism: LMX as a mediator, *Leadership and Organization Development Journal*, May 2014, 35(4), 305-315.
- Gkorezis, P. & Bellou, V. (2016). The relationship between leader self-deprecating humor and perceived effectiveness: Trust in leader as a mediator, *Leadership and Organization Development Journal*, 37(7), 882-898.
- Goswami, A., Nair, P., Beehr, T. & Grossenbacher, M. (2016). The relationship of leaders' humor and employees' work engagement mediated by positive emotions: Moderating effect of leaders' transformational leadership style, *Leadership and Organization Development Journal*, 37(8), 1083-1099.
- Holmes, J. & Marra, M. (2006). Humor and leadership style, *Humor*, 19(2), 119-138.
- Holmes, J. (2007). Humour and the construction of Māori leadership at work, *Leadership*, 3(1), 5-27.





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Hopton, C., Barling, J. & Turner, N. (2013). "It's not you, it's me": transformational leadership and self deprecating humor, *Leadership and Organization Development Journal*, 34(1), 4-19.
- Hughes, L.W.; Avey, J.B. (2009). Transforming with levity: Humor, leadership, and follower attitudes, *Leadership and Organization Development Journal*, 30(6), 540-562.
- Hughes, L.W. (2009). Leader Levity: The Effects of a Leader's Humor Delivery on Followers' Positive Emotions and Creative Performance. *Journal of Behavioral & Applied Management*. 10(3). 415-432.
- İsmailova, G. (1996). Kırgız mizah tipleri ve Nasreddin hoca. Uluslararası Nasreddin Hoca Bilgi Şöleni (Sempozyumu) Bildirileri (s. 215–225). İzmir: Atatürk Kültür Merkezi.
- Jānis, R. (2010). Humour as Indirect Influence: Different Types of Managers' Sense of Humour and Psychological climate in a Team, *Journal of Research in Pedagogy and Psychology*, 3(1), 51-62.
- Katz, B. (1996). A neural invariant of humour. In Hulstijn and Nijholt (1996), pages 103{109.
- Kosiczky, B., & Mullen, C.A. (2013). Humor in High School and the Role of Teacher Leaders in School Public Relations, *Journal of School Public Relations*, 34(1), 6-39.
- Lee BS, (1990). "Humor relations" for nurse managers. *Nursing Management*, 21(5), 86-90.
- Lee, D-R. (2015), The Impact of Leader's Humor on Employees' Creativity: The Moderating Role of Trust in Leader. *Seoul Journal of Business*, 21(1), 59-86.
- Mao, J.-Y., Chiang, J.T.-J., Zhang, Y. & Gao, M. (2017). Humor as a Relationship Lubricant: The Implications of Leader Humor on Transformational Leadership Perceptions and Team Performance. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 24(4), 494-506.
- Malone III, Paul B. (1980). Humor: A Double-Edged Tool for Today's Managers? *Academy of Management Review*. 5(3), 357-360.
- Martin, R. (2001). Humor, laughter, and Physical Health: methodological issues and research findings. *Psychological bulletin*, 127, 504-519.
- Martin, R.A., Puhlik-Doris, P., Larsen, G., Grey, J. & Weir, K., (2003). Individual differences in uses humor and their relation to psychological well-being: Development of humor styles questionnaire. *Journal of Research in Personality*, 37(1), 48-75.
- Martin, D.M., Rich, C.O. & Gayle, B.M. (2004). Humor works: Communication style and humor functions in manager/subordinate relationships, *Southern Communication Journal*, 69(3), 206-222.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Otrar, M. & Fındıklı, E.B. (2014). Okul yöneticilerinin mizah tarzları ile yaşam doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi (Ataşehir örneği), *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 39, 145-157.
- Petraki, E., Ramayanti, I. (2018). Navigating the Indonesian workplace hierarchy: Managers' use of humour as a rapport building strategy, *Journal of Pragmatics*, 134, 199-209.
- Priest, R.F., Swain, J.E. (2002). Humor and its implications for leadership effectiveness, *Humor*, 2002, 15(2), 169-189.
- Pundt, A. & Herrmann, F. (2015). Affiliative and aggressive humour in leadership and their relationship to leader-member exchange, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(1), 108-125.
- Pundt, A.; Fröhlich, R.; Nerdinger, F.W. (2017). Humor makes them want to stay: The relationship between humor in leadership, follower cynicism, and turnover intentions, *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 61(3), 105-122.
- Pundt, A. & Venz, L. (2017). Personal need for structure as a boundary condition for humor in leadership, *Journal of Organizational Behavior*, 38(1), 87-107
- Recepoğlu, E. (2015). Liselerde görev yapan okul müdürlerinin mizah tarzları ile öğretim liderliği davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi, *Cumhuriyet International Journal of Education*, 4(3), 31-46.
- Robert, C.; Dunne, T.C.; Iun, J. (2015). The Impact of Leader Humor on Subordinate Job Satisfaction: The Crucial Role of Leader-Subordinate Relationship Quality, *Group and Organization Management*, 41(3), 375-406.
- Ruch, W. (1996). Measurement approaches to the sense of humor: Introduction and overview *Humor*, 9(3/4), 239-250.
- Schnurr, S. (2008). Surviving in a man's world with a sense of humour: An analysis of women leaders' use of humour at work, *Leadership*, 4(3), 299-319.
- Scott, J.C., Broussine, M.P. & Davies, F.A. (2001). Qualitative Exploration of the Organizational Humor Used by Social Care Managers in England. *Delta Pi Epsilon Journal*, 43(3):152-66.
- Shearer, R., Davidhizar, R. & Dowd, S.B. (1998). Humor: No materiel manager should be without it, *Hospital Materiel Management Quarterly*, 1998, 20(1):29-36
- Smith, C.M., Powell, L. (1988). The use of disparaging humor by group leaders, *Southern Speech Communication Journal*, 53(3), 279-292.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Şener, E. & Çetinkaya, F. (2016). Yöneticilerin mizah tarzlarının çalışanların örgütsel sinizm algısına Etkisi, *Journal of Business Research*, 8(3), 207-221.
- Tang, Y.-T. (2008). The relationship between use of humor by leaders and R&D employee innovative behavior: Evidence from Taiwan, *Asia Pacific Management Review*, 13(3), 635-653.
- Tremblay, M. & Gibson, M. (2016). The Role of Humor in the Relationship Between Transactional Leadership Behavior, Perceived Supervisor Support, and Citizenship Behavior, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 23(1), 39-54.
- Valle, M., Kacmar, M. & Andrews, M. (2018). Ethical leadership, frustration, and humor: a moderated-mediation model, *Leadership and Organization Development Journal*, 39(5), 665-678.
- Valle, M., Kacmar, M., Andrews, M. (2018). Ethical leadership, frustration, and humor: a moderated-mediation model, *Leadership & Organization Development Journal*. 39(5), 665-678.
- Vecchio, R.P., Justin, J.E. & Pearce, C.L. (2009). The influence of leader humor on relationships between leader behavior and follower outcomes, *Journal of Managerial Issues*, 21(2). 171-194.
- Watson, C.; Drew, V. (2017). Humour and laughter in meetings: Influence, decision-making and the emergence of leadership, *Discourse and Communication*, 11(3), 314-329.
- Wisse, B. & Rietzschel, E. (2014). Humor in leader-follower relationships: Humor styles, similarity and relationship quality, *Humor*, 27(2), 249-269.
- Yam, K.C., Christian, M.S., Wei, W., Liao, Z. & Nai, J. (2018). The mixed blessing of leader sense of humor: Examining costs and benefits, *Academy of Management Journal*, 61(1), 348-369.
- Yang, I., Kitchen, P.J. & Bacouel-Jentjens, S. (2017). How to promote relationship-building leadership at work? A comparative exploration of leader humor behavior between North America and China, *International Journal of Human Resource Management*, 28(10), 1454-1474.
- Yerlikaya, E. (2003). Mizah Tarzları Ölçeği'nin Uyarlama Çalışması, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.



## YÖNETİCİYE GÜVEN VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİNDE ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ARACILIK ETKİSİNE YÖNELİK BİR YOL ANALİZİ

Dr. Öğr. Üyesi Esra ZEYNEL

Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi

esrazeynel@isparta.edu.tr

Onur ÇELİK

Süleyman Demirel Üniversitesi

Celikonur2018@gmail.com

### Özet

Bir örgütte, bir yöneticinin çalışanlarının güvenini kazanması yönetsel ve örgütsel başarıları beraberinde getirir. Güven sosyal değişim teorisinin önem erdiği bir kavramdır. Bireyler arasında olumlu beklentilere dayalı, iyi duyguların akışını sağlayan psikolojik bir süreçtir. Yöneticiye duyulan güven, çalışanların olumlu beklentiler içinde olmasını sağlayarak iş tatmin düzeylerini olumlu yönde etkiler. Örgütsel ortamda güven kadar, iletişim tarzı, düzeyi ve doyumu da oldukça önemli bir faktördür. Bu araştırmanın amacı yöneticiye güven ile iş tatmini arasındaki ilişkide örgütsel iletişim doyumunun aracı rolünü test etmektir. Araştırmada değişkenlere ilişkin ölçeklerin ve demografik soruların yer aldığı anket metodu uygulanmıştır. Araştırmanın örneklemini mağaza satış danışmanları oluşturmaktadır. Araştırmada, ölçeklerin güvenirlik ve geçerlik analizleri yapılmıştır. Analizlerde doğrulayıcı faktör analizi, yapısal eşitlik modeli ile yol analizi ve aracılık testlerinden yararlanılmıştır. Analiz bulguları, değişkenler arasında güçlü ilişkilerin olduğunu ve örgütsel iletişimin tam aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir.



## **1.Giriş**

Örgütsel ortamda, çalışanlarının güvenini kazanmak bir yönetici için oldukça önemli bir faktördür. Bir yönetici çalışanlarının fikirlerine değer veren, görüşlerini alan, çalışanlarını takdir eden, olumlu çalışma ortamı yaratan, çalışanlarına adil davranan özelliklere sahip olmakla birlikte, bilgi ve donanımı yüksek, yeni fikirlere açık, özgüvenli ise çalışanlarının güvenini kazanır (Börü, vd., 2007: 52; Yolaç, 2011:67). Örgütsel ortamda güveni sağlamak kolay olmamakla birlikte, başarılabilir süreçtir. Güven duygusunun olduğu bir örgütte başarılı sonuçlar ve iş tatmini yüksek çalışanlar görmek mümkündür. Güven duygusunun paylaşılmasında olduğu gibi önemli bilgilerin paylaşımı, açık iletişim, yönetim ve çalışanlar arasında olduğu kadar çalışanlar arasındaki iletişim kalitesi ve doyumu da çalışanların iş tatminini etkilemektedir. Yöneticiye duyulan güven örgütsel iletişim doyumunu da artıracaktır. Bunun yanı sıra örgütsel iletişimin kalitesi de yöneticiye duyulan güveni besleyecektir. Bu araştırmada yöneticiye duyulan güven ile örgütsel iletişim doyumu arasındaki ilişkiye ve yöneticiye duyulan güven ile çalışanların iş tatmini düzeyi arasındaki ilişki ve bu ilişkide örgütsel iletişim doyumunun aracılık etkisine yönelik bir inceleme gerçekleştirilmiştir.

## **2.Kavramsal Çerçeve Ve Literatür Özeti**

### **2.1. Yöneticiye Güven**

Güven, yönetsel ve örgütsel başarı için önemli bir faktördür. Güven, bir kişinin, diğer kişiye karşı, o kişinin davranışlarını izleme ve kontrol etme gücü olmadan, kendisi için önemli davranışlar göstereceğine ilişkin beklentisidir (Mayer vd., 1995). Yöneticiye güven, çalışanların birlikte çalıştıkları yöneticilerine ilişkin olumlu duygu ve beklentilerini ifade etmektedir. Yöneticiye güveni sağlayan bazı özellikler vardır. Börü vd. (2007) tarafından yapılan bir ölçek çalışması için toplanan ifadeler arasında, “çalışanlarını destekleyen, dürüst ve adil, takım lideri, olumlu çalışma ortamı yaratan, bilgi paylaştan, yetkin, tutarlı, açık, gelişime önem veren, yetki veren” özellikleri yer almaktadır (s.52). Belirtilen bu ve benzeri özellikler, astların yöneticilerine güven duymasını sağlamaktadır. Yöneticiye duyulan güven örgütsel tutum ve davranışları olumlu etkileyebilir ve örgütsel başarıya katkı sağlar.



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

### **2.1.Örgütsel İletişim**

İletişim kelime anlamı olarak, Latince, “communicare” kavramından gelmektedir (Can vd., 2015: 315). Kavramın temeli commun kelimesine dayanmakta ve paylaşmak, ortak kılmak anlamlarına gelmektedir (Işık, 2000’den akt: Güllüoğlu, 2011: 20). İletişim, belirli bir ihtiyacın karşılanmasına yönelik olarak sözlü ya da sözlü olmayan kanallar aracılığı ile ortak bir anlayış sağlama sürecidir (Ewalt ve Burnett, 1997’den akt: Tüzün ve Varoğlu, 2017: 532). İletişim bireylerin duygu, düşünce ve bilgi paylaşımlarını sağlayarak önemli işlevlerin gerçekleşmesini sağlar.

Örgütsel ortamlarda da iletişim çok önemli işlevlere sahiptir. Yönetimin kuralları ifade etmesini, çalışanlar arasında bilgi paylaşımı ve güven duygularının oluşmasına etki eder. Örgütsel iletişim, örgütsel amaçları yerine getirmek, örgütsel iş akışını etkili biçimde sağlamak, örgüt içi bilgi akışını ve düşünce paylaşımını gerçekleştirmek üzere, örgütte yer alan tüm birim ve kademeler arasında ve örgütün dış çevresi arasında bilgi akışını sağlayan ve algı oluşturan bir iletişim sürecidir.

Örgütsel iletişim, yönetici ve astlar arasındaki düşüncelerin paylaşılmasında önemli rol oynar. Yönetici ve ast arasında gelişen etkili bir iletişim, astların yöneticiye güven duymasını sağlar, benzer şekilde yöneticiye duyulan güven, etkili bir iletişim yolu ile ortaya çıkar ve iş başarısını olumlu yönde etkiler. Bu nedenle yöneticiye güven ve örgütsel iletişim arasında önemli bir ilişkinin olduğu düşünülmektedir.

### **2.3.İş Tatmini**

Örgütsel yaşamda bireyler, iş ve işyerinin farklı yönlerine karşı farklı duygu ve düşünceler içinde olabilir ve bunun sonucunda farklı tutumlar geliştirebilirler. Bireyler iş yaşamlarında bazı yönlerden mutlu olurken, bazı açılardan mutsuz olabilirler. İşyerinde bireylerin işin farklı yönlerine karşı beklentilerinin karşılanma derecesini ifade eden kavram iş tatminidir. İş tatmininin etkileyen çeşitli faktörler vardır. Örneğin, yaş, cinsiyet, çalışma yılı gibi demografik özelliklerin yanı sıra kişilik özellikleri, iş özelliklerinin kişinin yeteneklerine uygunluğu, işin yükselme olanakları, iş karşılığı alınan ücret, yönetim politikaları, iş arkadaşları ile ilişkiler, çalışma koşulları gibi faktörler iş tatmin düzeyini etkilemektedir (Tutar, 2016: 62-63; Özkalp ve Kirel, 2011: 115). İş özellikleri olarak, iş karakterleri modelinden yararlanılabilir. Örneğin, beceri çeşitliliği, görev tanımı, işin önemi, otonomi-özerklik/bağımsız çalışma (iş yaparken karar vermede bağımsızlık), geribildirim- feedback olarak belirtilmektedir (Hackman ve Oldham, 1975: 160, 161).



## **2.4.Literatür Özeti**

Timuroğlu ve Balkaya (2016), örgütsel iletişim ve motivasyon arasındaki ilişkilere yönelik bir araştırma yapmışlardır. Örgütsel iletişim ve iş motivasyonu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir.

Yıldız ve Bürüngüz (2013) tarafından güven geliştirmede iletişimin rolünü ve örgütsel hedeflere katılım üzerindeki etkilerinin incelendiği araştırmada, yöneticiye duyulan güvenin iletişimde açıklığı etkilediği üzerine bir hipotez test edilmiştir ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Açıklık örgütsel iletişim tatmininin önemli özelliklerinden biridir.

Gibson (2011), lidere güvenin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini hemşireler üzerinde araştırmıştır. Güven ve iş tatmini arasında pozitif ilişki olduğunu belirtmiştir.

Özarallı ve Torun (2011), biçimsel iletişim tarzının yönetici ve kuruma güven ile olumlu ilişkiye sahip olduğunu, biçimsel olmayan iletişim tarzının ise yönetici ve kuruma güven ile olumsuz bir ilişki gösterdiğini belirtilmiştir.

İslamoğlu vd. (2007), güven kavramını “kuruma güven” “yöneticiye güven” ve “çalışma arkadaşına güven” boyutları kapsamında değerlendirerek, güven öncellerini belirleme analizleri ve demografik değişkenlere yönelik olarak da incelemeler yapmışlardır.

Börü ve Güneşer (2006), algılanan örgütsel destek, lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık ile ilişkisinde örgütsel güvenin rolünü incelemişler ve örgütsel güven içerisinde yöneticiye güven ifadeleri de ölçmüşlerdir.

Börü ve Güneşer (2005), dönüşümsel liderlik yaklaşımının çalışanların lidere olan güvenlerini ve iş tatmini düzeylerini etkilediğini ve dönüşümsel liderlik ile çalışanların iş tatmini arasındaki ilişkide, lidere olan güveninin bir ara değişken rolüne sahip olduğunu belirtmişlerdir.

Korsgaard vd. (2002), çalışanların, olumsuz olaylar bağlamında yöneticilerine güvenlerini şekillendirmedeki atfetmelerin rolünü araştırmışlardır. Güvene dayalı davranışların olumsuz karşılaşmaların kişisel sorumlulukların atıfları ile olumsuz ilişkili olduğunu ve bu ilişkinin insan kaynakları politikalarının haksız olarak algılandığı durumlarda daha güçlü olduğunu belirtmişlerdir. Analiz sonuçları, yönetsel güvenilir davranışların da yöneticiye güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif ilişkili olduğunu, kişisel atıfların, güvenilir davranış ve güven arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiğini göstermiştir.



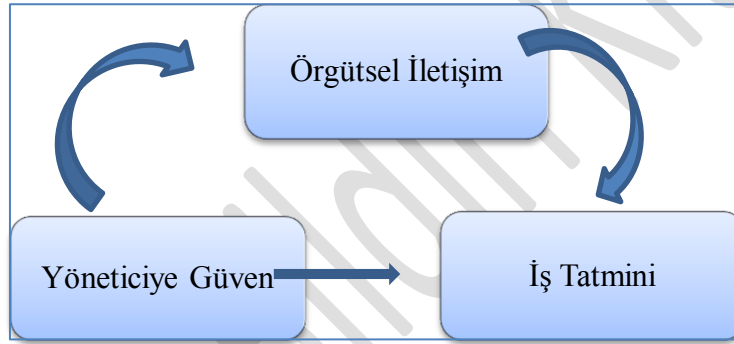
### 3. Metodoloji

#### 3.1.Araştırmanın Amacı, Hipotezleri ve Modeli

Bu araştırma, yöneticiye güven ile iş tatmini arasındaki ilişkide örgütsel iletişimin aracılık rolünü yapısal eşitlik modeli aracılık testi ile incelemektir. Bu amaca yönelik olarak aşağıdaki hipotezler araştırılmaktadır.

- H1: Yöneticiye güven ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H2: Yöneticiye güven ile örgütsel iletişim arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H3: Örgütsel iletişim ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H4: Örgütsel iletişimin yöneticiye güven ve iş tatmini arasındaki ilişkide tam aracılık etkisi vardır.

Şekil 1: Araştırma Modeli



#### 3.2.Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın örneklemini Isparta ilinde kapalı alışveriş merkezlerinde faaliyet gösteren mağazalarda çalışan satış danışmanları oluşturmaktadır. Anketler kişilerin tamamına ulaştırılması amacı ile yüz yüze anket metodu ile uygulanmıştır. Kabul eden deneklerden dönüşü alınan 200 anket analize dahil edilmiştir.

#### 3.3.Araştırmada Kullanılan Ölçme Araçları

Örgütsel iletişim ölçeği, Downs ve Hazen'in (1977) tarafından geliştirilen orijinal iletişim doyumu ölçeğinin, Timuroğlu ve Balkaya (2016) ve Güllüoğlu (2011) tarafından Türkçe formu kullanılan çalışmalardan yararlanılarak 12 soru ve 3 boyut olarak bu çalışmada analiz edilmiştir ve doğrulayıcı faktör analizi sonucu ölçek geçerliği sağlanmıştır. Örgütsel iletişim



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

ölçeği araştırmanın amacına uygun olarak, “üst iletişim”, “yatay iletişim” ve “iletişim araçlarının kalitesi” boyutları ile değerlendirilmiştir.

Yöneticiye güven ölçeği, Börü vd. (2007) tarafından geliştirilen 40 maddeden oluşan ölçek Yolaç (2011) tarafından gerçekleştirilen çalışmadan yararlanılarak 12 soru ve 3 boyut olarak bu çalışmada analiz edilmiştir ve doğrulayıcı faktör analizi sonucu ölçek geçerliği sağlanmıştır. Yöneticiye Güven ölçeği boyutları, “olumlu çalışma ortamı yaratan”, “yetkin ve erdemli”, “özgüven sahibi” şeklindedir.

İş tatmini ölçeği, Minnesota İş tatmini ölçeği göz önünde bulundurularak ve daha önce yapılan araştırmalarda (Zeynel, 2014) elde edilen gözlemlere dayanılarak, örneklem grubu için anlaşılır ve rahat cevaplanabilir olması amacıyla 12 maddeden oluşan ve iş yaşamında tatmini önemli ölçüde etkilediği düşünülen faktörlerin yer aldığı bir anket formu oluşturulmuş ve hem açımlayıcı, hem de doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Ölçek iki boyutlu olarak yapı geçerliliğini sağlamıştır.

### 3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın belirli bir meslek grubuna ve bir kente özgü olması bir sınırlılık olabilir. Daha sonraki araştırmalarda örneklem genişleterek kuram tekrar test edilebilir.

## 4. Analiz Bulguları

### 4.1. Betimleyici İstatistikî Bulgular

Aşağıda gösterildiği gibi, araştırmanın betimleyici istatistiklerine ilişkin veriler Çizelge 2’de yer almaktadır. Burada veri tekrarına yol açmamak için çizelgelerin incelenmesi önerilmektedir.

**Çizelge 1: Betimleyici İstatistikî Bulgulara İlişkin Ortalama Değerleri**

|                 | Cinsiyet | Yaş     | Eğitim | Unvan  |
|-----------------|----------|---------|--------|--------|
| Örneklem Sayısı | 200      | 200     | 200    | 200    |
| Ortalama        | 1,6350   | 2,1250  | 2,7200 | 1,0000 |
| Std. Hata       | ,48264   | 1,67133 | ,84568 | ,00000 |

**Çizelge 2: Betimleyici İstatistikî Bulgulara İlişkin Frekans ve Yüzde (%) Değerleri**

| Cinsiyet |         |      |             | Eğitim     |         |      |             |
|----------|---------|------|-------------|------------|---------|------|-------------|
|          | Frekans | %    | Kümülatif % |            | Frekans | %    | Kümülatif % |
| Erkek    | 73      | 36,5 | 36,5        | İlköğretim | 3       | 1,5  | 1,5         |
| Kadın    | 127     | 63,5 | 100,0       | Lise       | 96      | 48,0 | 49,5        |

|        |         |       |             |                 |         |       |             |
|--------|---------|-------|-------------|-----------------|---------|-------|-------------|
| Toplam | 200     | 100,0 |             | Ön Lisans       | 57      | 28,5  | 78,0        |
| Yaş    |         |       |             | Lisans          | 42      | 21,0  | 99,0        |
|        | Frekans | %     | Kümülatif % | Yüksek Lisans   | 2       | 1,0   | 100,0       |
| 18-23  | 58      | 29,0  | 29,0        | Toplam          | 200     | 100,0 |             |
| 24-29  | 94      | 47,0  | 76,0        | Unvan           |         |       |             |
| 30-35  | 33      | 16,5  | 92,5        |                 | Frekans | %     | Kümülatif % |
| 36-41  | 13      | 6,5   | 99,0        | Satış Danışmanı | 200     | 100,0 | 100,0       |
| 48-53  | 1       | ,5    | 99,5        |                 |         |       |             |
| 22,00  | 1       | ,5    | 100,0       |                 |         |       |             |
| Toplam | 200     | 100,0 |             |                 |         |       |             |

#### 4.2. Ölçeklerin Güvenirlilik Analizi Bulguları

Analizlere başlarken öncelikle, ölçeklerin güvenirlilik analizi yapılarak cronbach alfa değerlerine bakılarak değerlendirilmiştir. Analiz sonucu, her üç ölçeğin de yüksek güvenirliliğe sahip olduğu görülmektedir (Çizelge 4).

Çizelge 3: Güvenirlilik Analizi Sınırları

|                           |                                    |
|---------------------------|------------------------------------|
| $0.00 \leq \alpha < 0.40$ | Ölçek güvenilir değildir           |
| $0.40 \leq \alpha < 0.60$ | Ölçek düşük güvenirliliktedir      |
| $0.60 \leq \alpha < 0.80$ | Ölçek oldukça güvenilirdir         |
| $0.80 \leq \alpha < 1.00$ | Ölçek yüksek derecede güvenilirdir |

Kaynak: Kayış, A., 2005 (19.Bölüm): 405

Çizelge 4: Ölçeklerin Güvenirlilik Bulguları

|                 | Yöneticiye Güven Ölçeği | Örgütsel İletişim Ölçeği | İş Tatmini Ölçeği |
|-----------------|-------------------------|--------------------------|-------------------|
| Cronbach Alfa   | ,960                    | ,932                     | ,924              |
| Madde Sayısı    | 12                      | 12                       | 12                |
| Örneklem Sayısı | 200                     | 200                      | 200               |
| %               | 100,0                   | 100,0                    | 100,0             |

#### 4.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliğini test etmek amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi uygulanmıştır. Analizler Lisrel 8.51 paket programı ile gerçekleştirilmiştir. Yöneticiye güven ve örgütsel iletişim ölçeği daha önce literatürde testleri yapılmış ve boyutları belirlenmiş olan ölçekler olduğundan doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. İş



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

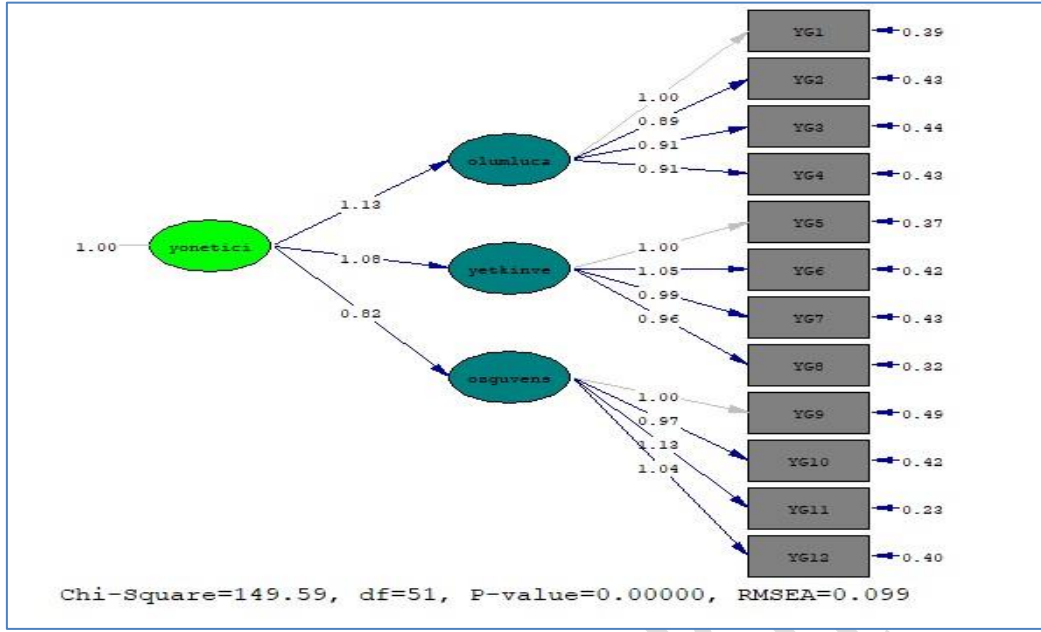
tatmini ölçeği ise literatürden yararlanılarak bu araştırmada 12 madde ile oluşturulduğundan önce açımlayıcı faktör analizi, daha sonra doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir.

Bu araştırmada kullanılan, yöneticiye güven ölçeği ve örgütsel iletişim ölçeği her boyutunda 4 maddenin yer aldığı, 3 boyutlu ve 12 maddeden oluşmaktadır. Ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizi ile incelenmesinin sonucunda, iyi uyum indisleri ile yapı geçerliğini sağladığı görülmektedir. İş tatmini ölçeği 12 maddeli bir ölçek ve açımlayıcı faktör analizi sonucu 2 boyut oluşmuştur. Analizde düşük faktör yüküne sahip sorular çıkarılmıştır. Son hali ile doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Analiz sonuçlarının iyi uyum gösterdiği ancak bir maddenin boyut değiştirmesi önerisi ile daha da iyileştiği gözlenmiştir. Ölçek bu son haliyle analizlere dahil edilmiştir. Ölçek süreçleri ilerleyen bölümlerde ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

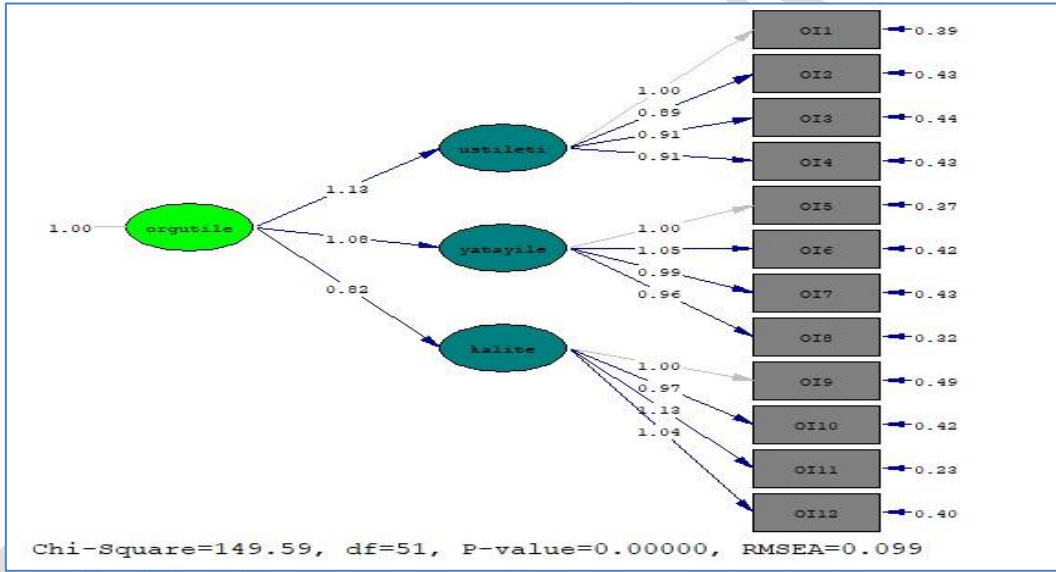
**Çizelge 5: Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizleri Uyum İndeksleri**

| UYUM İYİLİĞİ<br>DEĞERLERİ | YÖNETİCİYE GÜVEN<br>ÖLÇEĞİ | ÖRGÜTSEL İLETİŞİM<br>ÖLÇEĞİ | İŞ TATMİNİ<br>ÖLÇEĞİ |
|---------------------------|----------------------------|-----------------------------|----------------------|
| $\chi^2$                  | 149.59(P = 0.00)           | 149.59 (P = 0.00)           | 80.37                |
| Serbestlik Derecesi (sd)  | 51                         | 51                          | 28                   |
| $\chi^2/sd$               | 2.93                       | 2.93                        | 2.87                 |
| RMSEA                     | 0.099                      | 0.099                       | 0.097                |
| RMR                       | 0.048                      | 0.048                       | 0.24                 |
| Std.RMR                   | 0.033                      | 0.033                       | 0.17                 |
| NFI                       | 0.94                       | 0.94                        | 0.95                 |
| CFI                       | 0.96                       | 0.96                        | 0.97                 |
| IFI                       | 0.96                       | 0.96                        | 0.97                 |
| GFI                       | 0.90                       | 0.90                        | 0.92                 |
| AGFI                      | 0.84                       | 0.84                        | 0.87                 |

**Şekil 2: Yöneticiye Güven Doğrulayıcı Faktör Analizi Yol Şeması**



Şekil 3: Örgütsel İletişim Doğrulayıcı Faktör Analizi Yol Şeması



#### 4.4. İş Tatmini Değişkenine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Bulguları

Faktör analizi, sosyal bilimlerde ölçek geliştirme veya ölçek uyarlama çalışmalarında ve bir ölçek için farklı bir amaç veya örneklem için kullanıldığı araştırmalarda, yapı geçerliliğini test etmek amacıyla kullanılan yöntemlerden biridir. (Çokluk vd., 2014: 177).

Açımlayıcı faktör analizinde 12 maddeden oluşan anket, 2 faktörlü yapı ile en uygun sonuçları vermiştir. KMO (,880) ile iyi bir değer vermiştir (Sharma'dan akt: Kalaycı vd., 2005: 322), bu değer verilerin analiz için uygunluğunu göstermektedir. Aynı tabloda Barlett küresellik testi sonucu (,000) analize devam edilebileceğini göstermiştir (Çizelge 6). Analiz



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

%66,49 açıklayıcılık gücü ile 2 boyutlu yapının uygun olduğunu göstermiştir. Analizde düşük faktör yüküne sahip üç soru (IT3, IT7 ve IT12) çıkarılmıştır (Çizelge 7) ve (Çizelge 8).

**Çizelge 6: İş Tatmini AFA KMO ve Bartlett Testi Bulguları**

| İş Tatmini KMO and Bartlett Testi |                |         |
|-----------------------------------|----------------|---------|
| Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Ölçüsü   |                | ,880    |
| Bartlett Testi                    | X <sup>2</sup> | 984,571 |
|                                   | df             | 36      |
|                                   | Sig.           | ,000    |

**Çizelge 7: İş Tatmini AFA Toplam Açıklanan Varyans**

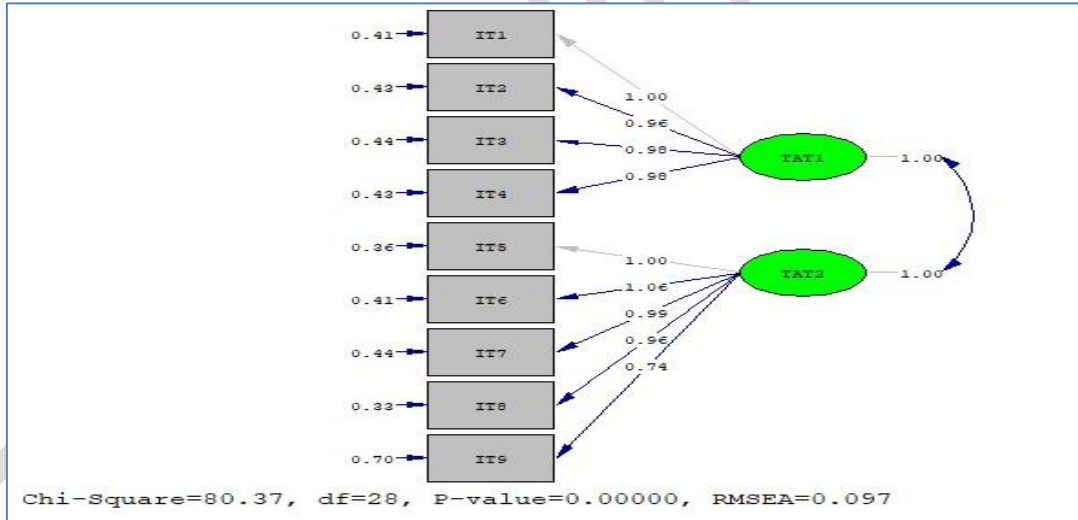
| Toplam Açıklanan Varyans |                       |           |             |                                       |           |             |                                         |           |             |
|--------------------------|-----------------------|-----------|-------------|---------------------------------------|-----------|-------------|-----------------------------------------|-----------|-------------|
|                          | Başlangıç Özdeğerleri |           |             | Faktör Yük Kareleri Toplamı Çıkartımı |           |             | Döndürülmüş Faktör Yük Kareleri Toplamı |           |             |
|                          | Toplam                | Varyans % | Kümülatif % | Toplam                                | Varyans % | Kümülatif % | Toplam                                  | Varyans % | Kümülatif % |
| 1                        | 5,031                 | 55,901    | 55,901      | 5,031                                 | 55,901    | 55,901      | 3,324                                   | 36,935    | 36,935      |
| 2                        | ,954                  | 10,596    | 66,497      | ,954                                  | 10,596    | 66,497      | 2,661                                   | 29,562    | 66,497      |
| 3                        | ,747                  | 8,300     | 74,797      |                                       |           |             |                                         |           |             |
| 4                        | ,669                  | 7,432     | 82,229      |                                       |           |             |                                         |           |             |
| 5                        | ,422                  | 4,685     | 86,913      |                                       |           |             |                                         |           |             |
| 6                        | ,391                  | 4,347     | 91,261      |                                       |           |             |                                         |           |             |
| 7                        | ,322                  | 3,576     | 94,836      |                                       |           |             |                                         |           |             |
| 8                        | ,290                  | 3,226     | 98,063      |                                       |           |             |                                         |           |             |
| 9                        | ,174                  | 1,937     | 100,000     |                                       |           |             |                                         |           |             |

**Çizelge 8: İş Tatmini Faktör Yükleri**

| Faktör Yükleri |                                                  |      |          |                                                                               |      |
|----------------|--------------------------------------------------|------|----------|-------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1.Boyut        |                                                  |      | 2. Boyut |                                                                               |      |
| IT1            | İşimle yeteneklerimin uyumu bakımından           | ,756 | IT8      | Yaptığım işin karşılığında aldığım ücret bakımından                           | ,862 |
| IT2            | İşimin bana kararlarımdayetki vermesi bakımından | ,791 | IT9      | İş içinde terfi olanağımın olması bakımından                                  | ,754 |
| IT4            | Amirimin astlarını yönetme tarzı bakımından      | ,828 | IT10     | İşyeri çalışma koşulları bakımından                                           | ,756 |
| IT5            | İşimin etik değerlerime uygun olması bakımından  | ,781 | IT11     | İşyerinde çalışma arkadaşları arasında iyi iş ilişkilerinin olması bakımından | ,527 |
| IT6            | İşimin bana iş güvencesi sağlaması bakımından    | ,661 |          |                                                                               |      |

İş tatmini boyutları açıklayıcı faktör analizi ile oluştuğu şekliyle Doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Uyum indeksleri iyi çıkmakla birlikte daha önce IT6, Lisrel dosyasında ise IT5 olarak kodlanan İşimin “bana iş güvencesi sağlaması bakımından” maddesinin 2. Boyuta uygun olduğu gözlenmiş ve yapı geçerliği bu son haliyle sağlanmıştır. Uyum indekslerinin de yükseldiği görülmüştür (Çizelge 5), (Şekil 4). Bu maddenin ikinci boyutta yer alması kuramsal açıdan da daha uygundur. 1. Boyutun iş özellikleri ve amirin yönetme tarzı gibi birinci dereceden tatmini etkileyen özelliklerden oluştuğu, 2.boyutun ise dışsal koşulları içerdiği gözlenmektedir. Literatürde yönetim politikaları da bir dışsal koşul olmakla birlikte, bu örneklemini oluşturan satış danışmanlarının yöneticileri ile yakın çalışmaları ve sık iletişim kurmaları nedeniyle ve bu maddenin genel yönetim politikalarını değil, bağlı çalışılan yöneticinin davranış ve iletişim tarzını yansıtan bir ifade olması nedeniyle birinci derece tatmin koşulu olarak görülebilir. Bu analiz sonucunda 1. Boyut “İş ve yönetici özelliği”; 2. Boyut “Fayda ve olanaklar” olarak isimlendirilmiştir.

Şekil 4: İş Tatmini Doğrulayıcı Faktör Analizi Yol Şeması



#### 4.5. Yol Analizi Bulguları

Araştırmanın modeli için, 200 denekten elde edilen veriler, Lisrel 8.51 programı kullanılarak YEM uygulaması kapsamında iki aşamalı yol analizi ile test edilmiştir. Yol analizlerinden önce tüm değişkenler arasındaki ilişkileri görmek için, yöneticiye güven (3 boyut), örgütsel iletişim (3 boyut) ve iş tatmini (2 boyut) değişkenlerinden oluşan ölçüm modeli test edilmiştir.

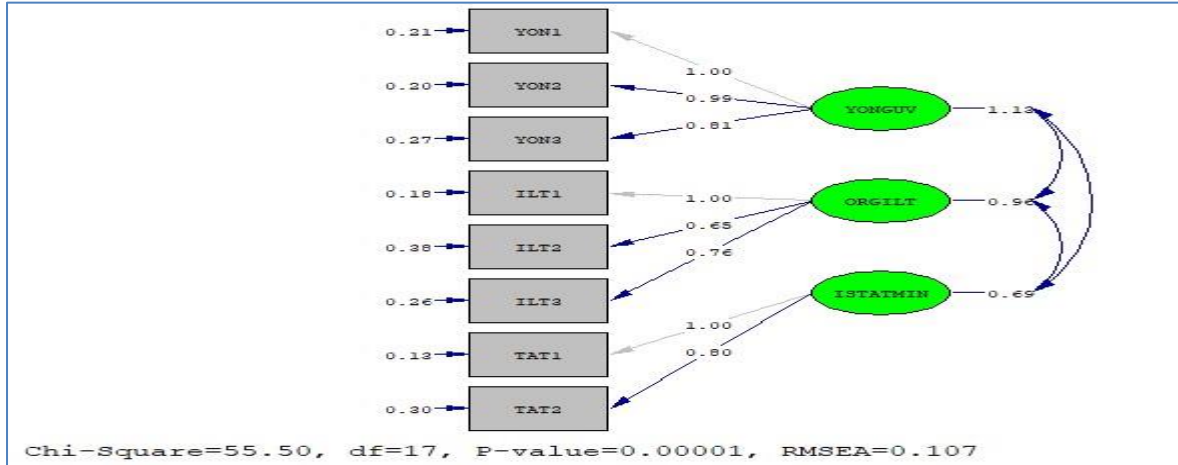


Analiz sonucunda uyum indeksleri değerlerinde kabul edilebilir değerlere ulaşılmıştır.  $\chi^2/sd$  (3.26) değerinin 3'e yakın ve 5'den küçük olması nedeniyle iyi uyum gösterdiği, RMSEA (0.10,7) değerinin zayıf olmakla birlikte diğer uyum indekslerinin iyi olması nedeni ile kabul edilebilir olduğu (Şimşek, 2007: 147), NFI, CFI, IFI ve GFI uyum iyiliği indekslerinin 0.95'den büyük olması mükemmel uyumu (Hu ve Bentler, 1999 ile Sümer 2000'den akt: Çokluk vd., 2014:272) gösterdiğinden ölçüm modelinin doğrulandığı görülmektedir (Gülbüz ve Şahin, 2016:360). (Çizelge 9), (Şekil 5).

**Çizelge 9: Model Oluşturulmasında Yol Analizi Uyum İndeksleri**

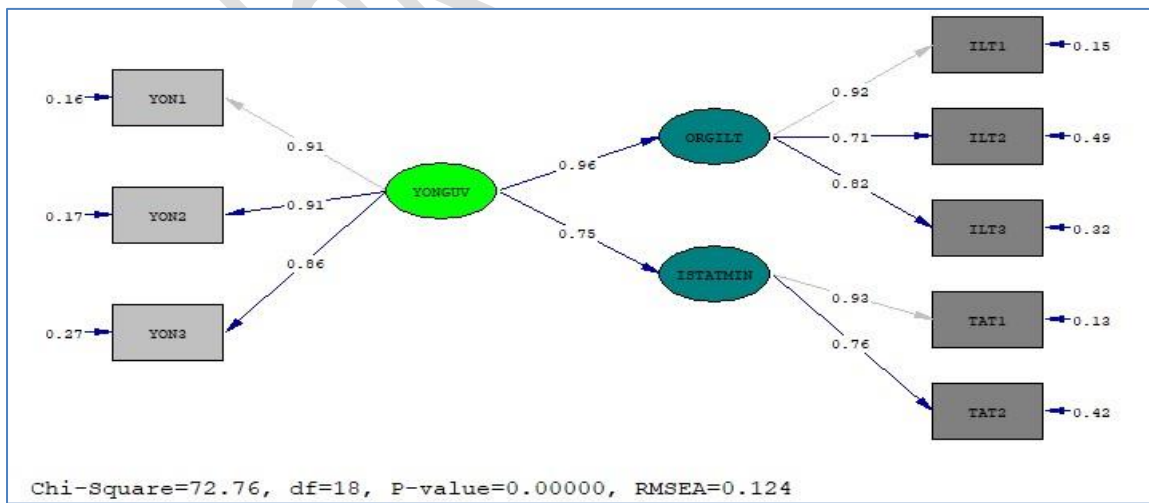
|                          | YOL ANALİZİ UYUM İYİLİĞİ İNDEKSLERİ |                  |                  |                  |
|--------------------------|-------------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| UYUM İYİLİĞİ DEĞERLERİ   | ÖLÇME MODELİ                        | 1a YOL ANALİZİ   | 1b YOL ANALİZİ   | 2.YOL ANALİZİ    |
| $\chi^2$                 | 55.50 (P = 0.00)                    | 72.76 (P = 0.00) | 57.78 (P = 0.00) | 178.36 (P = 0.0) |
| Serbestlik Derecesi (sd) | 17                                  | 18               | 18               | 22               |
| $\chi^2/sd$              | 3.26                                | 4.04             | 3.21             | 2.87             |
| RMSEA                    | 0.10,7                              | 0.12,4           | 0.10,5           | 0.09             |
| RMR                      | 0.027                               | 0.037            | 0.028            | 0.040            |
| Std.RMR                  | 0.031                               | 0.044            | 0.033            | 0.053            |
| NFI                      | 0.96                                | 0.95             | 0.96             | 0.91             |
| CFI                      | 0.97                                | 0.96             | 0.97             | 0.92             |
| IFI                      | 0.96                                | 0.96             | 0.97             | 0.92             |
| GFI                      | 0.93                                | 0.92             | 0.93             | 0.85             |
| AGFI                     | 0.86                                | 0.83             | 0.86             | 0.76             |

**Şekil 5: Ölçme Modeli Yol Şeması**



Ölçme modelinin doğrulanmasından sonra örtük yapısal model test edilmiştir. 1a modelinde bağımsız değişken olan yöneticiye güven ve bağımlı değişken olan iş tatmini arasında bir yol dizayn eden ve yöneticiye güven değişkeni ile aracı değişken olup olmadığı test edilen örgütsel iletişim değişkeni arasında bir yol dizayn eden yol analizi test edilmiştir. Analiz değişkenler arasında anlamlı ve güçlü bir ilişki olduğunu, Yöneticiye güven değişkeninin iş tatmini (0.75;  $p < 0.01$ ) ve örgütsel iletişim (0.96;  $p < 0.01$ ) üzerindeki yol katsayı değerlerinin anlamlı olduğunu göstermektedir (Şekil 6). Analizin uyum indeksleri de ( $\chi^2 / sd \leq 5$ , NFI, CFI, IFI 0.95 üzeri, GFI 0.90 üzeri değerler) yol analizinin geçerli olduğunu ifade etmektedir (Çizelge 9). Bu model yöneticiye güven ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi görmek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

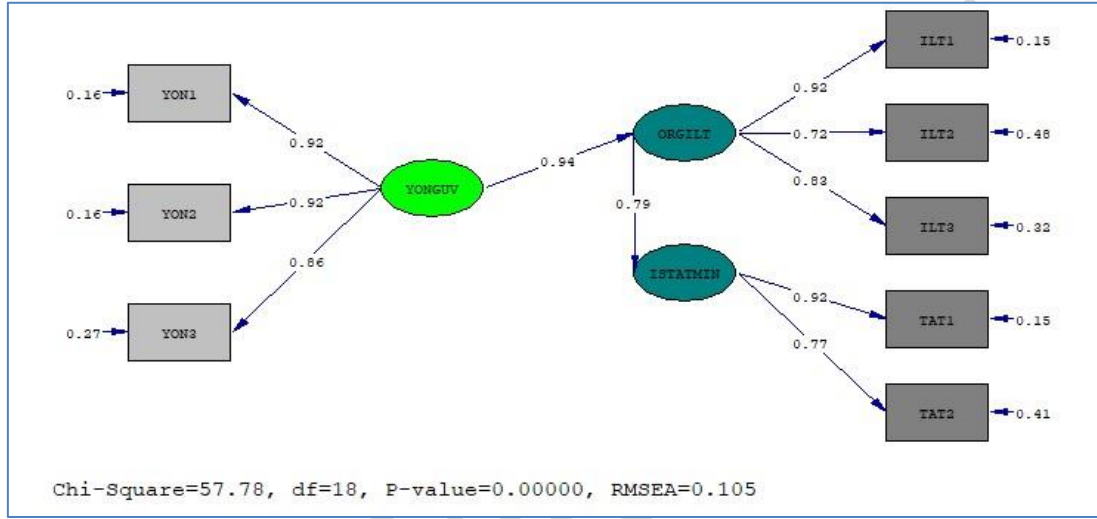
Şekil 6: 1a Yol Analizi



1b modelinde bağımsız değişken olan yöneticiye güven ve örgütsel iletişim arasında bir yol dizayn eden ve aracı değişken olup olmadığı test edilen örgütsel iletişim değişkeni ile iş

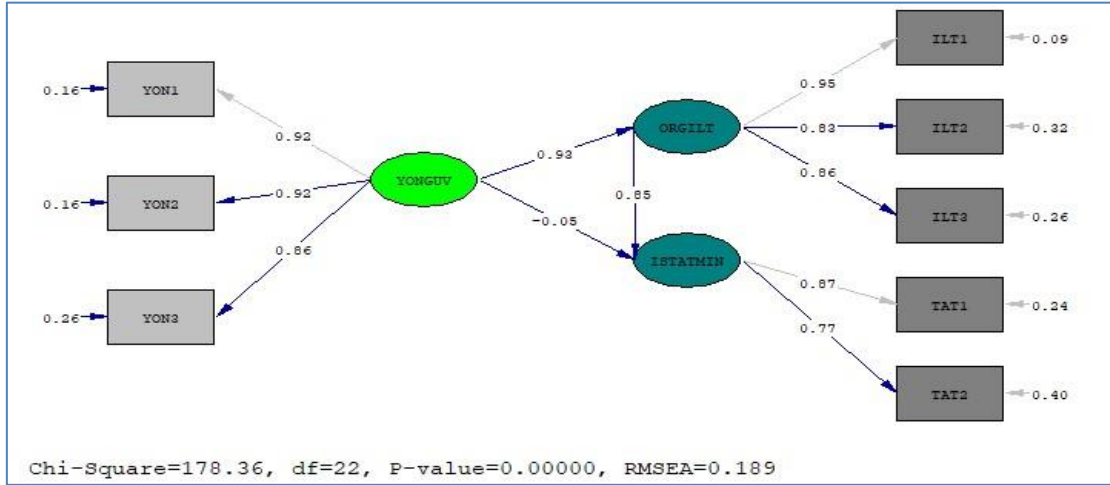
tatmini arasında bir yol dizayn eden yol analizi test edilmiştir. Analiz, değişkenler arasında anlamlı ve güçlü bir ilişki olduğunu, Yöneticiye güven değişkeninin örgütsel iletişim (0.94;  $p < 0.01$ ) ve örgütsel iletişim değişkeninin iş tatmini değişkeni (0.79;  $p < 0.01$ ) üzerindeki yol katsayı değerlerinin anlamlı olduğunu göstermektedir (Şekil 7). Analizin uyum indeksleri de ( $\chi^2 / sd \leq 5$ , NFI, CFI, IFI 0.95 üzeri, GFI 0.90 üzeri değerler) yol analizinin geçerli olduğunu ifade etmektedir (Çizelge 9).

Şekil 7: 1b Yol Analizi



Birinci modelin test edilmesinden sonra aracılık etkisinin test edildiği ikinci model analiz edilmiştir. Bu analizde aracı değişkenden bağımlı değişkene bir yol tanımlandığında, bağımsız değişkenden bağımlı değişkene tanımlanan yol katsayısında nasıl bir değişim olduğu gözlenmesi amacıyla, örgütsel iletişim değişkeninden iş tatmini değişkenine bir yol tanımlanmıştır. Analiz sonucu, örgütsel iletişimden iş tatminine doğrusal bir ilişki yolu tanımlandığında yöneticiye güven ile iş tatmini arasındaki ilişki anlamsız hale gelmektedir ( $-0.05$ ;  $p < 0.01$ ). Ayrıca modelin uyum iyiliği indekslerinin de iyileşmediği daha da kötüleştiği görülmektedir. Bu sonuç tam aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir. Buna göre, yöneticiye duyulan güvenin iş tatminini artırmasında örgütsel iletişim tatmininin sağlanması gerektiği ortaya çıkıyor. Yönetici çalışanları üzerinde güven uyandırır da bu güveni iletişim kanalları ile desteklemeli, bir anlamda var olan güvenin açık şekilde iletişim kanalları ile paylaşılması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Şekil 8: 2. Yol Analizi



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütsel ortamlarda, yöneticiye duyulan güven, örgütsel iletişim doyumu ve iş tatmini oldukça önemli faktörlerdir. Yöneticiye güvenin yüksek olduğu, örgütsel iletişim doyumunun gerçekleştiği örgütlerde çalışanların iş tatmini yükselir, bunun donucunda yönetsel ve örgütsel başarı sağlanır. Bu araştırma yöneticiye duyulan güven ve iş tatmini ilişkisinde örgütte var olan iletişim doyumu düzeyinin rolünü araştırmıştır.

Analiz sonuçları, yöneticiye güven ve örgütsel iletişim arasında; yöneticiye güven ve iş tatmini arasında ve örgütsel iletişim ile iş tatmini arasında anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte yöneticiye güven ile iş tatmini arasındaki ilişkide örgütsel iletişim doyumunun tam aracılık etkisinin olduğunu ispat etmektedir. Buna göre, yöneticiye duyulan güvenin iş tatminini artırmasında örgütsel iletişim doyumunun sağlanması gerektiği ortaya çıkıyor. Yönetici çalışanları üzerinde güven uyandırsa da bu güveni iletişim kanalları ile desteklemeli, bir anlamda var olan güvenin açık şekilde iletişim kanalları ile paylaşılması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

## Kaynakça

- Börü, D., İslamoğlu, G. & Bırsel, M. (2007). Güven: Bir Anket Geliştirme Çalışması. Öneri, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7 (27), 49-59.
- Börü, D. & Güneşer, B. (2006). Algılanan Örgütsel Destek ve Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi ve Güvenin Rolü. Öneri, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7 (25), 43-58.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Can, H., Aşan, Azizoğlu, Ö. & Miski Aydın, E. (2015). Örgütsel Davranış. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. & Büyüköztürk, Ş. (2014). Sosyal bilimler için çok değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları. Ankara: Pegem.
- Gibson, W. D (2011). The effect of trust in leader on job satisfaction and intent to leave present job in the context of the nursing profession. Electronic Theses and Dissertations. <https://doi.org/10.18297/etd/495>.
- Güllüoğlu, Ö. (2011). Örgütsel İletişim -İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık-. Konya: Eğitim Akademi.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2014). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (Felsefe- Yöntem-Analiz). Ankara: Seçkin.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- İslamoğlu, G., Birsnel, M. & Börü, D. (2007). Kurum İçinde Güven, Yöneticiye, İş Arkadaşlarına Ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü (Alan Araştırması ve Sonuçları). İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- Kalaycı, Ş. (2005). (Ed.) *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın.
- Kalemci, Tüzün, İ. & Varoğlu, A.K. (2017). İletişim. Ü. Sıgı & S. Gürbüz. (Ed.). Örgütsel Davranış. İstanbul: Beta.
- Kayış, A. (2005). Güvenilirlik Analizi. (19. Bölüm). Ş. Kalaycı (Ed.) *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın.
- Korsgaard, M.A., Brodt, S.E. & Whitener, E. M. (2002). Trust in the Face of Conflict: The Role of Managerial Trustworthy Behavior and Organizational Context. *Journal of Applied Psychology*, 87 (2), 312–319.
- Mayer, R.C., Davis, J.H. & Schoorman F.D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20 (3), 709-734.
- Özarallı, N. & Torun, A. (2011). Biçimsel Ve Biçimsel Olmayan İletişim, Yönetici İle Kuruma Duyulan Güven Ve Üstün Uzmanlık Gücü Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 6 (2), 101-113.



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

- Özkalp, E & Kirel, Ç. (2011). Örgütsel Davranış. Bursa: Ekin
- Tutar. H. (2016). Örgütsel Davranış. Ankara: Detay
- Şimşek, Ö.F. (2007). Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş (Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları). Ankara: Ekinoks.
- Timuroğlu, M.K & Balkaya, E. (2016). Örgütsel İletişim Ve Motivasyon İlişkisi -Bir Uygulama-. U.U. International Journal Of Social Inquiry / U.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9 (2), 89-113.
- Yıldız, M.L. & Bürüngüz, H.C. (2013). Güven Geliştirmede İletişimin Rolünü ve Örgütsel Hedeflere Katılım Üzerindeki Etkilerini İncelemeye Yönelik bir Yol Analizi. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, 13 (4), 63-76.
- Yolaç, S. (2011). Yöneticinin Algılanan Liderlik Tarzı İle Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Rolü. Öneri, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9 (36), 63-72.
- Zeynel, E. (2014). Akademisyenlerde Mesleki Motivasyon, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.



## ÖRGÜTSEL DAVRANIŞLAR ALANINDA ÇALIŞAN AKADEMİSYENLERİN ARAŞTIRMA YÖNTEMLERİNE BAKIŞ AÇILARI: NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Dr. Öğr. Üyesi Eylem BAYRAKÇI

Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, [eylembayrakci@isparta.edu.tr](mailto:eylembayrakci@isparta.edu.tr)

Sercan UZUN

Süleyman Demirel Üniversitesi, [sercanuzun0707@gmail.com](mailto:sercanuzun0707@gmail.com)

Aslıhan YILDIZ

Süleyman Demirel Üniversitesi, [aslihan yıldiz55@gmail.com](mailto:aslihan yıldiz55@gmail.com)

### Özet

Bu çalışmanın amacı örgütsel davranışlar alanında çalışma yapan akademisyenler tarafından tercih edilen araştırma yönteminin neden tercih edildiğini belirleyebilmek ve araştırmanın özelinde nitel araştırma yöntemi ile ilgili algılarını ortaya çıkartabilmektir. Bu kapsamda yarı yapılandırılmış görüşme formları ile amaçlı örneklem yöntemine göre belirlenmiş 10 akademisyen ile nitel görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçları örgütsel davranış alanında çalışan akademisyenlerin daha çok nicel araştırma yöntemini tercih ettiğini ortaya koymuştur. Bunun en önemli nedenleri olarak nicel yöntemlerde verilerin toplanması, analizi ve sunumundaki kolaylıklar ve alanda daha kabul edilebilir olması olarak bulunmuştur. Nitel yöntem, çoğunlukla yöntem hakkında bilgi sahibi olunmadığı ve araştırma sürecinin uzun zaman alması nedenleriyle tercih edilmemektedir. Ayrıca, katılımcılar tarafından nicel yöntemin en belirgin üstünlüğünün kısa sürede sonuç alınması, en belirgin zayıflığının ise sınırlandırılmış bulgu elde edilmesi olarak ifade edilmiştir. Nitel yöntemin üstünlüğü, kapsamlı ve gerçekçi bulgu elde edilebilmesi, zayıflığı ise araştırmanın uzun zaman alması olarak bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** örgütsel davranış akademisyenleri, araştırma yöntemi tercihi, nitel ve nicel araştırma yöntemleri

### 1. Giriş

Örgütlerde çalışanların gösterdikleri çaba, bilgi, yetenek ve tecrübeleri örgütleri amaçlarına ulaştırmada etkin bir rol oynamaktadır. Bu nedenle örgüt üzerinde doğrudan etkisi olan bireylerin davranışlarını ele alan örgütsel davranış alanının önemi günümüzde hem yazında hem de performans ve verimliliğini arttırmak isteyen işletmelerde artmaktadır. Dolayısıyla





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

akademisyenlerin bu alanda yaptığı çalışmaların sayısı ve konuları her geçen gün artmaktadır. Örgütsel davranışın önemi yadsınamaz bir ögesi olan insan ele alınırken performans, verimlilik gibi sayılar ile ölçülebilen olguların yanında bu insanların düşünceleri, anlayışları, duyguları, inançları, hatıraları, hayalleri, algıları ve yaşantıları gibi sayılarla ifade edilmeyecek olguların da ele alınması gerekmektedir. Bu nedenle ne kadar, ne miktarda, hangi sıklıkta, ne kadar yaygın gibi sorulara yanıt arayan nicel araştırma ile birlikte, insan davranışlarına yönelik niçin, nasıl, ne şekilde sorularına yanıt arayan nitel yöntemlerin de örgütsel davranışlarda önemi ortadadır. Yurtdışındaki popülaritesine rağmen ülkemizde sosyal bilimler alanında yapılan araştırmaların çok azı nitel araştırma yöntemleriyle yapılmaktadır. Bu kapsamda örgütsel davranış alanında araştırma yöntemlerinden hangisinin daha fazla tercih edildiği hakkında fikir verebileceği düşünülerek ulusal tez merkezinde yer alan tez tarama sayfasına, tarama terimi bölümüne “örgütsel davranış” terimi girilerek 1993-2018 yılları arasında yazılmış 209 tezdten erişime açık olan 171 tez incelenmiş, bunların %88.3’ünün (151 adet) araştırma yönteminin nicel, %7’sinin (12 adet) nitel ve %4.6’sının (8 adet) ise karma yöntem olduğu görülmüştür (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>, erişim tarihi: 20.04.2018).

Bilimsel araştırmalar, tüm alanlarda olduğu gibi sosyal bilimlerde de gelişimin önkoşulu olmaktadır. Herhangi bir bilim alanında yapılan araştırmalara ait nicelik ve nitelik bilgisi, o alanın durumu hakkında bilgi verir (Yıldız 2004:78). Nicelik genel anlamda bir şeyin miktarı olarak ifade edilirken, nitelik ise bir şeyin ne, nasıl, hangi zamanda, hangi yerde ve niçinini ifade eder. Bu sebeple nitel araştırma bir şeyin anlamlarını, kavramlarını, karakteristik özelliklerini, sembollerini belirtir. Nicel araştırma ise bir şeyin sayısını, ölçümlerini ve temel konunun yaygınlık ve dağılımını belirtir. Bu doğrultuda nitel araştırma, teori oluşturmayı amaçlayan bir bakış açısıyla belli olgu ve olayları bağlı bulundukları çevre içerisinde çok yönlü olarak araştırmayı ve anlamayı temel alan derinlemesine bir incelemedir. (Işıkoğlu 2005).

Olayları ve nesneleri anlamlandırabilmemiz onların nitel özelliklerinden gelmektedir. Etrafımızda olup biteni anlamlandırabilmemiz için nitel araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Nitelikler tıpkı bir dumana benzemektedir. Gerçektir ve görülebilirdir fakat cetvellerle ölçülebilecek kadar da net değildir. Dolayısıyla nitel araştırmalar kendine özgü birtakım teknik ve araçlar gerektirmektedir.



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

Gerek fen bilimleri, gerekse sosyal bilimler alanında en yaygın biçimde kullanılmakta olan araştırma yöntemleri nicel araştırma yöntemleri olmuştur (Yıldırım 1999:7). Ancak sosyal bilimlerin odak noktasında insan ve sosyal yaşamın temel unsurları vardır. İnsan yaşamındaki olgu ve olayları nicel araştırmalarla elde edilen sonuçlarla açıklamadaki yetersizlik ve nicel araştırmaların sonuçlarının gerçek yaşamda yönlendirici olmaması gibi bazı kısıtlar nitel araştırma yöntemlerine olan ilgiyi arttırmıştır (Gürbüz ve Şahin 2017:405). Özellikle insan davranışlarını inceleyen alanlarda gözlemin önemli oluşu nitel araştırma yöntemlerini gerekli kılmaktadır. Bireyin davranışlarını ve örgüt ile olan ilişkilerini ele alan örgütsel davranış; örgütün verimliliğini artırmak üzere bireylerin, grupların ve yapıların örgüt içerisindeki davranışlar üzerinde olan etkisini araştıran bir alandır. Örgütsel davranış, örgütler içerisindeki davranışları belirleyen bireyler, gruplar ve mevcut yapı üzerinde çalışır. Böylece örgütsel davranış, bireyler, gruplar ve yapının davranış üzerindeki etkisi hakkında sağladığı bilgileri örgütleri daha etkin ve verimli hale getirmek için kullanılır (Robbins ve Judge 2017:9).

Bu bağlamda çalışmanın temel amacı örgütsel davranışlar alanında çalışma yapan akademisyenler tarafından tercih edilen araştırma yönteminin neden tercih edildiğini belirleyebilmek ve araştırmanın özelinde nitel araştırma yöntemi ile ilgili algılarını ortaya çıkartabilmektir. Böylece bilimsel çalışmaların asıl aktörleri olan akademisyenlerin gözüyle nitel ve nicel yöntemlerin üstünlüklerinin ve zayıflıklarının ortaya konulabilmesi ve çoğunlukla sayılarla ifade edilmesi zor olan insanı ve insan davranışlarını araştıran akademisyenlere yöntem tercihlerinde farklı bir bakış açısı sunulabilmesi amaçlanmaktadır.

### **2. Araştırmanın Yöntemi**

Çalışma nitel araştırma yöntemi ile yapılmıştır. Yazında bilimsel araştırmalarda araştırma konularına göre hangi yöntemin tercih edilmesi gerektiği ile ilgili yapılmış çalışmalar bulunmaktadır. Ancak örgütsel davranış alanında elde edilen bilgilerin büyük bölümünün nicel yöntemlere dayandığı, bu alanda sınırlı sayıda nitel araştırmaların yapıldığı da açıkça görülmektedir. Bununla birlikte nicel araştırma yöntemlerinin neden daha fazla tercih edildiği, buna bağlı olarak nitel araştırma yönteminin (desenlerinin) neden daha az tercih edildiği, akademisyenlerin nitel yöntemleri nasıl algıladığı konusu tam açıklanamamaktadır. Bir akademisyenin bilimsel araştırmalarda kullandığı yöntem tercihi, araştırmayı yapan her bir akademisyenin tecrübelerine, eğitimine, anlayışına, algısına ve paradigmasına bağlı bir durumdur. Bu durumu sayılarla ifade etmek oldukça zordur. Bu nedenle araştırmada nitel araştırma yönteminin daha uygun olacağı düşünülmektedir. Ayrıca çalışmada katılımcıların



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

nitel araştırma yöntemlerini nasıl algıladıkları ve nasıl anlamlandırdıkları anlaşılmaya çalışılmaktadır. Bu açıdan da çalışmada nitel araştırma yöntemi daha faydalıdır. Nitel araştırma yöntemi araştırmacının olayları katılımcıların onlara yüklediği anlamlara göre değerlendirmesine imkân tanımaktadır (Denzin ve Lincoln, 1998). Nitel araştırmalar, herhangi bir içerikte veya etkinlikte katılımcılarca oluşturulan anlamları açıklamak ve anlamak için kullanılır (Marrow ve Smith, 2000, alıntılanan Hoş, 2012: 52).

Araştırmanın amacı; “örgütsel davranışlar alanında çalışma yapan akademisyenlerin nitel ve nicel araştırma yöntemlerini nasıl yorumladıklarının ortaya konulması” olarak belirlenmiştir. Araştırmanın amacına bağlı olarak 3 ana araştırma sorusu oluşturulmuştur:

- AS1. Örgütsel davranışlar alanında çalışan akademisyenlerin kullandığı araştırma yönteminin tercih edilme nedenleri nelerdir?
- AS2. Örgütsel davranışlar alanında çalışan akademisyenlerin bakış açısıyla nitel ve nicel araştırma yöntemlerinin üstünlük ve zayıflıkları nelerdir?
- AS3. Örgütsel davranışlar alanında çalışan akademisyenlerin araştırma yöntemlerinin geleceği ile ilgili öngörü ve beklentileri nelerdir?

Katılımcılar Süleyman Demirel Üniversitesi ve Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesinde görev yapan ve örgütsel davranışlar alanında çalışmaları olan 10 akademisyenden oluşmaktadır. Katılımcılardan birisi doçent, ikisi dr.öğr.üyesi, ikisi dr.öğr. görevlisi, ikisi araştırma görevlisi ve üçü öğretim görevlisidir. Doktor unvanı olmayan tüm katılımcılar doktora öğrencisidir.

Katılımcılarla Ağustos 2018’de 15-30 dakika süren görüşmeler yapılmıştır. Katılımcılardan rıza formu alınmış ve görüşmeler kayıt altına alınmıştır. Ses kayıtları word belgesi halinde bilgisayar ortamına aktarılmış ve satır satır okunarak sistematik bir şekilde analiz edilmiştir. Görüşmelerin analizinde Maxqda 2018 nitel veri analiz programı kullanılmıştır. Nitel yöntemle yapılan araştırmalarda bu tür programların kullanılmasının güvenilirliği arttırdığı bilinmektedir (Kuş Saillard, 2010: 17). Veriler içerik analizi ile analiz edilmiştir. İçerik analizinde amaç kavramların ve ilişkilerin ortaya çıkartılmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 227). İçerik analizi sistematik ve yorumlayıcı analiz bölümlerinden oluşmaktadır. Sistematik analiz kısmında betimsel analizde elde edilemeyen kodlar ve temalar oluşturulmuştur. Bu amaçla katılımcıların görüşmeleri bir kaç kez okunmuş, ifadeler kodlanmış, anlam ve ilişki bakımından birbirine benzeyen kodlar bir araya getirilerek temalar oluşturulmuştur.

Yorumlayıcı analiz kısmında ise elde edilen bulgular araştırmacılar tarafından yorumlanmıştır. Bu aşamaya araştırmanın tartışma ve sonuç bölümünde yer verilmiştir.

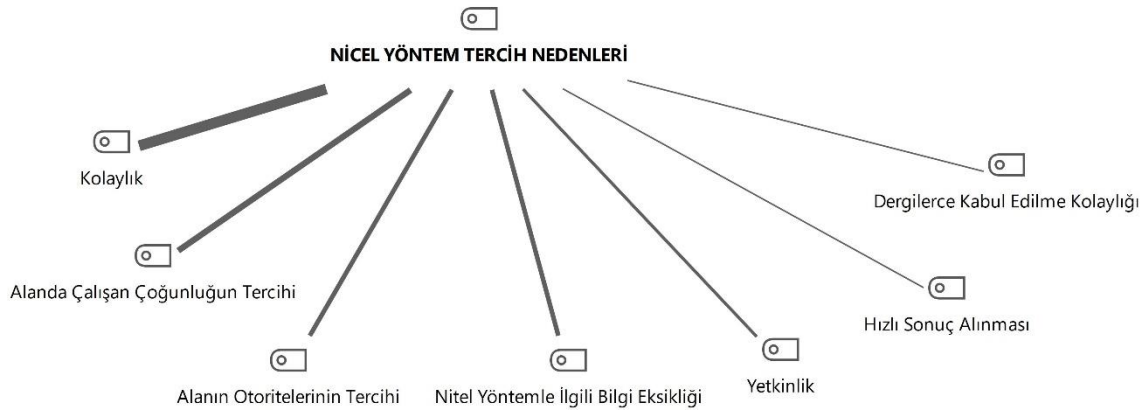
### 3.Bulgular

Araştırmada elde edilen bulgular daha önce ana hatlarıyla belirlenen araştırma soruları referans alınarak sunulmuştur. Ayrıca, nicel yöntemlerin tercih edilme nedenleri Şekil 1’de, nicel yöntemlerin üstünlük ve zayıflıkları Şekil 2’de ve nitel yöntemlerin üstünlük ve zayıflıkları Şekil 3’de sunulmuştur (şekillerde farklı frekanslar için farklı çizgi genişliği kullanılmıştır, buna göre daha çok ifade edilen tema daha kalın çizgiyle belirtilmiştir).

#### AS1. Örgütsel davranışlar alanında çalışan akademisyenlerin kullandığı araştırma yönteminin tercih edilme nedenleri nelerdir?

Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların nicel yöntemleri daha fazla tercih ettiği görülmüştür. Bununla birlikte bazı katılımcıların nicel yöntemle birlikte son zamanlarda nitel yöntemle araştırmalar yapmaya başladığı tespit edilmiştir. Ancak sadece nitel yöntemle araştırma yapan katılımcı bulunmamaktadır.

Şekil 1: Nicel Yöntemin Tercih Edilme Nedenleri



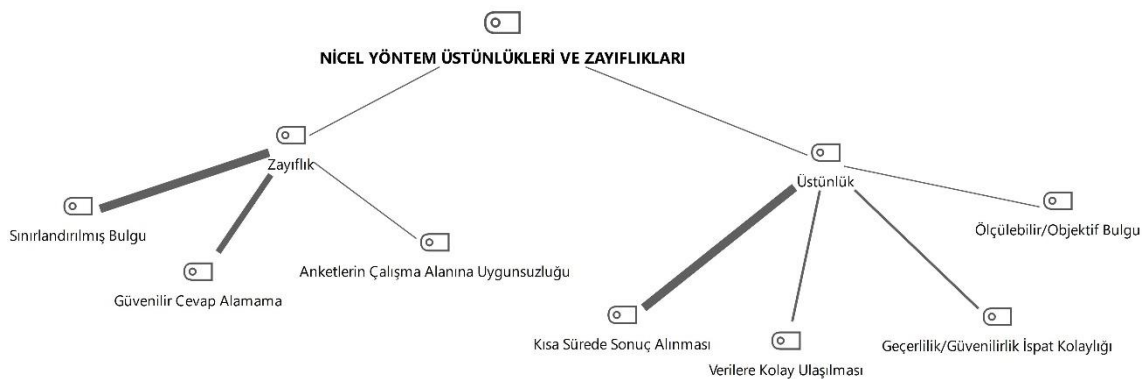
Nicel yöntemin tercih edilme nedenleri arasında ilk sırada, veriye ulaşma, elde edilen veriyi işleme, analiz etme ve analiz sonucunda istatistiksel bulguları yorumlama konularında kolaylık sağlaması yer almaktadır. Ayrıca geçerlik ve güvenilirliği ispatlanmış hazır ölçeklerin kullanılabilmesi yöntemin kolaylığını sağlayan diğer bir unsur olarak ifade edilmiştir. Bunun yanı sıra alanda çalışan akademisyenlerin çoğunluğu tarafından nicel yöntemin tercih edilmesi, yöntemin hem kabul edilebilirliği, hem de aynı dilin konuşulması gibi ortak çalışmaları kolaylaştırmakta ve yöntem tercihinin etkilemektedir. Alanda otorite olarak kabul edilen öğretim üyelerinin nicel yöntem geleneğini sürdürmesi ve bilimsel

etkinliklerde nitel yöntemin otoriteler tarafından çok sorgulanması nitel yöntem için caydırıcı olurken nicel yöntem tercihini olumlu yönde etkilemektedir. Akademisyenlerin nitel yöntem hakkında bilgi eksikliğinin olması ve nicel yöntemin daha fazla bilinmesi yöntem tercihinde etkili olmaktadır. Akademisyenler nicel yöntemle ilgili bilgi sahibi olunabilecek kaynaklara ve analiz programlarına daha kolay ulaşılabilirdiğini, nitel yöntemin bu bakımdan yetersiz olduğunu, kullanılan programların ise daha maliyetli olduğunu ifade etmektedirler. Bu durum nitel yöntemin tercih edilmesini olumsuz etkilemektedir. Katılımcılar ayrıca, internetin kullanılmaya başlanmasıyla birlikte nicel yöntemde verilerin toplanmasının, bu verilerin kullanılan bilgisayar programına doğrudan aktarılmasının ve istatistiksel sonuçlar ile değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesinin ve sonuçların yorumlanmasının hızlı olduğunu, bu hızın akademik yükselme ve teşvikten yararlanma için çok sayıda yayın yapılabilmesine imkân sağladığını bu nedenle nicel yöntemin tercih edildiğini ifade etmişlerdir. Son olarak katılımcılar dergilere gönderilen akademik çalışmaların nitel yöntemle araştırıldığında çoğunlukla olumsuz sonuçlandığını ancak nicel yöntemlerin daha kolay kabul edildiğini ifade etmişlerdir. Ancak bu durumu yine dergi hakemlerinin nicel yöntemi daha iyi bilmelerine, nitel yöntem hakkında bilgi sahibi olmamalarına bağlamaktadırlar.

#### AS2. Örgütsel davranışlar alanında çalışan akademisyenlerin bakış açısıyla nitel ve nicel araştırma yöntemlerinin üstünlük ve zayıflıkları nelerdir?

Katılımcılardan ikinci olarak nicel ve nitel yöntemlerin karşılaştırmasını yapmaları, onlara göre yöntemlerin birbirlerine karşı üstünlükleri ve zayıflıklarının neler olduğunu anlatmaları istenmiştir. Bu sorunun amacı, katılımcıların bakış açılarıyla iki yöntemi karşılıklı olarak değerlendirmelerini sağlamaktır. Böylece nicel yöntemin tercih edilmesiyle ilgili örtük içerik analizi yapılabilmıştır.

Şekil 2: Nicel Araştırma Yönteminin Üstünlükleri ve Zayıflıkları





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

### *Nicel Araştırma Yönteminin Zayıflıkları ile İlgili Bulgular*

Nicel yöntemin zayıflığı konusunda katılımcı anlatımları üç ana tema altında toplanmıştır. Buna göre nicel yöntemin en önemli zayıflığı bulguların sınırlandırılmış olmasıdır. Sınırlandırılmış bulgu teması altında; kullanılan ölçek sınırlandırması, zaman sınırlandırması, bağlam sınırlandırması ve yüzeysel bilgi sınırlandırması olarak dört kod oluşmuştur. Kullanılan ölçek sınırlandırması, araştırmaya katılanların, hiç katılmıyorum ve tamamen katılıyorum arasında veya evet ve hayır cevapları arasında sınırlandırılmasıdır. Katılımcılar görüşlerini tam yansıtmaya da bunlar arasında bir tercih yapmak zorunda kalmaktadırlar. Aynı zamanda uluslararası araştırmacılar tarafından geliştirilen ölçeklerin Türkçe çevirilerinin kullanılması ölçek sınırlandırması altında tanımlanmıştır. Diğer sınırlandırma zaman sınırlandırmasıdır. Katılımcılar sorular üzerinde çok düşünmeden kısa sürede ölçekleri yanıtlamaktadır. Bu durum özellikle çok sorulardan oluşan ölçeklerde kendini daha fazla hissettirmekte ve katılımcıların soruları okumadan ortalama yakın cevaplar vermelerine neden olmaktadır. Bağlam sınırlandırması nicel yöntem için ifade edilen diğer bir sınırlandırmadır. Özellikle insani durumları araştıran örgütsel davranışlar gibi alanlarda olayların gerçekleştiği ortam ve katılımcının o anki algısı verdikleri yanıtları etkilemektedir. Dolayısıyla ölçeklere verilen cevaplar katılımcıların o anki durumunu yansıtmaktadır, değerlendirilen olayların bağlam etkisini tespit etmek ölçeklerde mümkün değildir. Katılımcıların anlattığı diğer sınırlandırma yüzeysel bilgi sınırlandırmasıdır. Katılımcılar, araştırmalarda ölçeklerin kullanılmasının araştırılan konunun nedenini, nasılını ortaya çıkartmadığını, derinlemesine bilgi edinmeye imkân sağlamadığını, sadece değişkenler arasında ilişkilerin tespit edilebildiğini ifade etmişlerdir. Katılımcılara göre bu durum yeni ve daha önce öngörülemeyen durumların ortaya çıkartılmasını ve yeni kuramların, kavramların geliştirilmesini engellemektedir. Bu nedenle, bilimsel bir yenilik, çözüm, sorun ortaya koymayan ve birbirinin benzeri olan yayınların sayısı artmaktadır.

Nicel yöntemin diğer zayıflığı güvenilir cevap alamama olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılanlar ölçeklere istedikleri cevapları değil, kendilerinden beklenen cevapları verme eğiliminde olabilmektedir. Bunun yanı sıra iki uç noktada yer alan ifadeleri seçmektense ortalama yakın cevaplar verilebilmektedir. Bu durum araştırmanın güvenilirliğini de etkilemektedir.

Nicel araştırmaların diğer zayıflığı kullanılan ölçeklerin alana özgü olmaması, çalışılan her alan için aynı ölçeklerin kullanılıyor olmasıdır. Katılımcılar araştırma alanlarının kendi



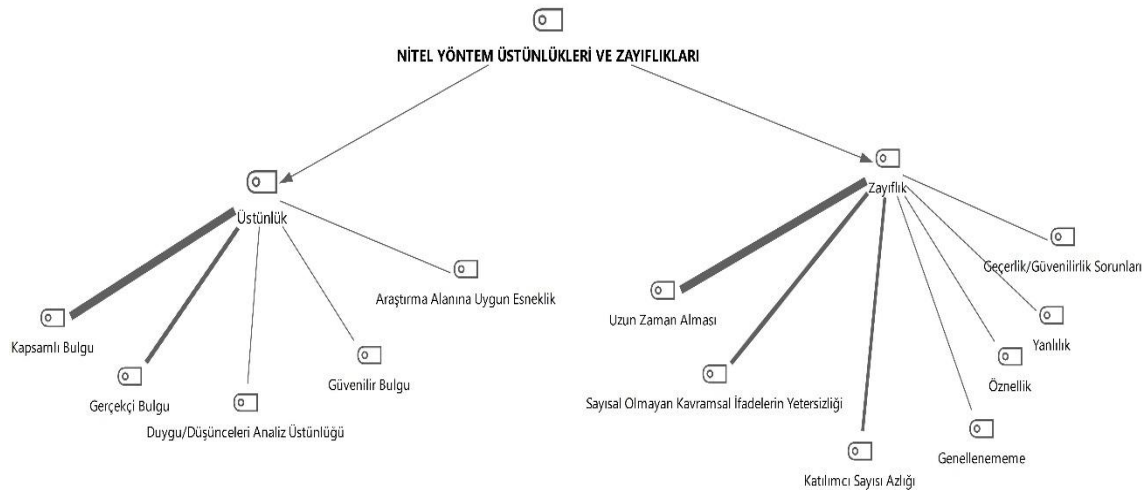
örgütsel dinamikleri olduğunu bu nedenle farklı çalışma alanlarında (hastane, adliye, okul, özel sektör, kamu sektörü gibi) aynı ölçekle ve aynı sorularla her zaman sağlıklı sonuç alınamayacağı ifade etmişlerdir.

#### *Nicel Araştırma Yönteminin Üstünlükleri ile İlgili Bulgular*

Araştırmada elde edilen nicel yöntemlerin üstünlükleri ile ilgili bulgular, kısa sürede sonuç alınması, verilere kolay ulaşılması, geçerlik ve güvenilirliğin ispat edilmesinde kolaylık ve ölçülebilirlik ve objektif bulguların elde edilmesi olarak tespit edilmiştir.

#### *Nitel Araştırma Yönteminin Zayıflıkları ile İlgili Bulgular*

Katılımcıların nitel yöntemle ilgili anlatımlarından betimlenen nitel araştırma yönteminin üstünlük ve zayıflıkları ise Şekil 3’de sunulmuştur.



Katılımcıların nitel yöntemle ilgili ifade ettikleri en önemli zayıflık araştırmanın uzun zaman almasıdır. Araştırmanın uzun sürmesinin ise belirli bazı nedenleri olduğu anlatılmıştır. Öncelikle nicel yöntem gibi belirli bir ölçeğin olmaması, araştırma sorularının araştırmacı tarafından belirlenmesi gerekliliği, alana, kişiye, bağlama özgü doğru soruların sorulması gerekliliği araştırmayı zorlaştırmakta ve zaman almaktadır. Aynı zamanda, katılımcılarla yapılacak görüşmelerin süresi, gerektiğinde birden fazla görüşme yapılması, araştırma desenine göre gözlem veya diğer veri toplama tekniklerinin kullanılması gerekliliği, görüşmelerin, gözlem memolarının çoğunlukla Word belgesine dönüştürülmesi gerekliliği gibi durumlar araştırma süresini uzatmaktadır. Bu durum nitel araştırma yönteminin tercih edilmesini olumsuz etkilemekte ve katılımcılar tarafından “zayıflık” olarak algılanmakta ve ifade edilmektedir. Katılımcılara göre yöntemin diğer zayıflığı rakamsal olmayan kavramsal





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

ifadelerin araştırılan konuyu açığa çıkartmakta yetersiz kalmasıdır. Bazı katılımcılar nitel araştırma bulgularının frekans, sıklık, daha fazla ifade edilme gibi sayısal verilerle veya şekil, tablo, grafik, harita gibi görsel araçlarla betimlenmesi gerektiğini, böylece daha somut ve anlaşılır sonuçlar alınabileceğini söylemişlerdir. Nitel yöntemle ilgili ifade edilen diğer zayıflıklar katılımcı sayısının azlığı ve buna bağlı olarak genelleme yapılamamasıdır. Katılımcılara göre nitel bulguların sayısal, istatistiksel, ölçülebilir ifadelerden oluşmaması öznellik sorununu, buna bağlı olarak bulguların daha çok araştırmacıların yorumuna dayalı olması yanlılık sorununu beraberinde getirmekte ve yöntemin diğer zayıflıkları olarak söylenmektedir. Katılımcıların ifade ettiği son zayıflık nitel yöntemlerin geçerlik ve güvenilirliğinin ispat edilmesindeki zorluktur.

### *Nitel Araştırma Yönteminin Üstünlükleri ile İlgili Bulgular*

Katılımcı anlatımlarına göre yöntemin en önemli üstünlüğü kapsamlı ve derinlemesine bilgi edinilmesine imkân sağlamasıdır. Katılımcılar nitel yöntemde veri toplama araçlarının daha önce öngörülme-yen ve araştırmacının düşünmediği farklı alanlara ulaşmasını sağlamaktadır. Katılımcılara göre nitel yöntem araştırmacıyı ve katılımcıyı sınırlandırmamakta bu durum araştırmanın kalitesini arttırmaktadır. Yöntemin diğer üstünlüğü bulguların daha gerçekçi olmasıdır. Bu durum katılımcıların ölçekle sınırlandırılmadan özgürce ifadelerde bulunmasından kaynaklanmaktadır. Duyguların ve düşüncülerin analiz edilmesinde yöntemin kullanılmasının daha faydalı olması katılımcılar tarafından ifade edilen diğer bir üstünlüktür. Katılımcılar özellikle örgütsel davranışlar gibi insan duygularının, algılarının ve bağlamın oldukça önemli olduğu alanlarda nitel yöntemin kullanılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Nitel yöntemde verilerin çoğunlukla yüzyüze toplanması, katılımcıların özgürce ifadelerde bulunması gibi durumlar elde edilen bilgilerin güvenilir olmasını sağlamaktadır. Yöntemin diğer üstünlüğü ise alana özgü soruların hazırlanması, örgütsel ve bağlamsal dinamiklerin göz önüne alınabilmesi ve araştırmacılara görüşmeler sırasında istediği soruları sorma esnekliğini sağlaması olarak ifade edilmiştir.

### **AS3. Örgütsel davranışlar alanında çalışan akademisyenlerin araştırma yöntemlerinin geleceği ile ilgili öngörü ve beklentileri nelerdir?**

Katılımcıların anlatımlarına göre, örgütsel davranış alanında yapılacak araştırmalarda nicel yöntem ağırlıklı olarak tercih edilmeye devam edecektir. Ancak katılımcılar, nitel yöntemin şu anki durumundan daha fazla kullanılacağını da ifade etmektedirler. Bunun en önemli



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

göstergesi olarak ise yazılmaya devam edilen özellikle doktora tezlerinde nitel yöntemin daha yaygın kullanılmasıdır. Katılımcılara göre alanda nitel araştırmaların sayısı ve bu konuda hazırlanan kaynaklar arttıkça nitel yöntem yaygınlaşacaktır ancak buna rağmen nicel yöntem geleneği devam edecektir çünkü uzun zamandır kullanılagelen yöntemin yerini nitel yönetime bırakması özellikle kısa vadede söz konusu değildir.

Bu konuda elde edilen bulgulardan birisi de, nicel ve nitel yöntemin birlikte kullanıldığı karma yöntemin güvenilir, gerçekçi ve doğru bilgiye ulaşmada en faydalı yöntem olduğudur. Bu nedenle karma yöntem zaman içinde daha fazla çalışmada kullanılacaktır. Böylece nitel ve nicel yöntemlerin üstünlükleri bir arada kullanılabilecek bununla birlikte bir yöntemin zayıflığı diğer yöntemin üstünlüğü ile giderilebilecektir.

### 4. Sonuç ve Tartışma

Araştırmanın sonucunda örgütsel davranış alanında nicel yöntemlerin ağırlıklı olarak tercih edildiği görülmektedir. Bu bulgu yazında yapılmış bazı çalışmaların sonuçlarıyla örtüşmektedir (Özen, 2001; Kızıldağ ve Özkara, 2006; Turgut ve Beğenirbaş, 2016). Nicel yöntemin neden daha fazla tercih edildiği ile ilgili yazında uygulamalı bir çalışmaya rastlanılmamakla birlikte, Dil Şahin ve Mısırdalı Yangil (2018) 2012-2016 yılları arasında örgütsel davranış alanında yayınlanmış makalelerin içerik analizini yaptıkları çalışmalarında benzer şekilde nicel araştırma yöntemlerinin sayısal ifadeler içermesinin çalışmaların daha somut ve nesnel algılanmasına neden olduğunu, bu nedenle nicel yöntemlerin tercih edildiğini yorumlamışlardır (s.378). Çalışmada nicel ve nitel yöntemin karşılaştırması yapılmış ve nicel ve nitel yöntemlerin üstünlük ve zayıflıkları belirlenmiştir. Araştırmanın bununla ilgili bulgularıyla benzer şekilde Som (2017) yaptığı çalışmada nitel araştırmaların derinlemesine bilgi sağlaması, araştırmacıya farklı bakış açıları kazandırması ve konunun yeni yönlerini keşfetmeye imkan sağlaması konularında faydalı olduğu, sınırlılıklarının ise genellenebilirlik, nesnellik ve fazla zaman gerektirmesi olduğu sonucunu elde etmiştir.

Yazında ilk defa yapılan bu çalışmada elde edilen bulgularla örgütsel davranışlar alanında çalışma yapan akademisyenlere yöntem tercihleri konusunda farklı bir bakış açısı sunulabileceği düşünülmektedir.

### Kaynakça

Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (1998). *The landscape of qualitative research: theories and issues*. Thousand Oaks, CA: SAGE.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Dil Şahin, M. & Mısırdalı Yangıl, F. (2018) Türkiye’de örgütsel davranış yazınına bir bakış: 2012-2016 yılları arasında yayımlanmış üniversite sosyal bilimler dergileri üzerine içerik analizi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(2), 371-383.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2017), *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hoş, R. (2012). *The experiences of refugee students with interrupted formal education in an urban secondary school newcomer program*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). University of Rochester, Rochester, New York, ABD.
- Kuş Saillard, E. (2010). Ruhsal hastalara yönelik damgalamaya ilişkin psikiyatrist görüşleri ve öneriler. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 21(1), 14-24.
- Işıkoğlu, N. (2005), Eğitimde nitel araştırma. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 20, 158-165.
- Kızıldağ, D. & Özkara, B. (2016). Türkiye’de örgütsel davranış araştırmalarındaki yönelimler: Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(28). 611-631.
- Özen Ş. (2001), Türk yönetim/organizasyon yazınında yöntem sorunu: kongre bildirileri üzerine bir inceleme. *Doğu Akdeniz Üniversitesi Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 89-115.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2017), *Örgütsel Davranış*. (İ. Erdem, Çev.) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Som, İ. (2017). Lisansüstü eğitim gören öğrencilerin nitel araştırma becerilerine ilişkin ihtiyaçlarının incelenmesi. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 6(4), 255-265.
- Turgut, E. & Beğenirbaş, M. (2016). Türkiye’deki örgütsel davranış yazınına bakış: örgütsel davranış kongrelerinin yazar ve içerik yönünden ağ analizi ile incelenmesi, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18/1, 328-354.
- Yıldırım, A. (1999). Nitel araştırma yöntemlerinin temel özellikleri ve eğitim araştırmalarındaki yeri ve önemi. *Eğitim ve Bilim*, 23(112), 7-12.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2006). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, A. (2004). Türkiye’deki yetişkin eğitimi araştırmalarına toplu bir bakış. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 37(1), 78-97.



**6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

Taslak Bildiri Kitabı



## İŞ AİLE ÇATIŞMASI İLE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME İLİŞKİSİ: KABİN MEMURLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

**Tuba BALCI**

*Tubabalci900@gmail.com*

**Doç. Dr. Didem RODOPLU ŞAHİN**

*Kocaeli Üniversitesi drodoplu@gmail.com*

### Özet

Bu araştırmanın amacı; havayolu müşterilerine yüksek düzeyde kaliteli hizmet sunması beklenen, yorucu ve disiplinli bir iş ortamında çalışan kabin ekibi üyelerinin iş-aile çatışması ve psikolojik güçlendirme düzeylerini ölçmek, iş-aile çatışması ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkileri bulmak ve havayolu şirket yöneticilerine ve kabin ekiplerine öneriler sunmaktır.

Çalışma İstanbul’ da faaliyet gösteren bir havayolu işletmesinde yapılmıştır. Araştırmamız sonucunda; örneklemimizi oluşturan katılımcılarımızın iş-aile çatışması ve psikolojik güçlendirme düzeylerinin; bireylerin demografik ve mesleki özelliklerine göre anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Ayrıca bulgularımıza göre; psikolojik güçlendirmenin anlamlılık ve yeterlilik boyutlarının iş-aile çatışmasını olumsuz etkilediği tespit edilmiş ancak özerklik ve etki boyutlarıyla ilişkileri açısından anlamlı bir sonuca ulaşılamamıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kabin Memuru, Psikolojik Güçlendirme, İş-Aile Çatışması

### 1. Giriş

Kabin memurları kabin güvenliğinin sağlanması ve ikinci olarak da müşteri memnuniyeti sağlama konusunda hizmet sektöründe olan pek çok çalışandan daha fazla sorumluluk üstlenir. Uçuşlar esnasında, bir kabin ekibi üyesi ortalama 40-50 yolcuya hizmet vermek ve düşük nem içeren kapalı bir ortamda uzun saatler geçirmesini gerektiren iş taleplerini yerine getirirler. Değişken saatler içeren uçuş programları nedeniyle, günlük aile ve sosyal yaşamlarını devam ettirmede güçlük yaşamaktadırlar. Sonuç olarak ortaya çıkan iş-aile çatışmaları, iş ile ilgili stresin artmasına neden olmaktadır.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Bununla birlikte; kabin memurları bir uçuş görevini yerine getirir iken kendilerine verilen yetkilerin yanı sıra pek çok kural ve prosedüre uygun hareket etmek zorundadır. Bu sebeplerle çalışanların yetkilendirilmesi, güçlendirilmesi alanında sınırların oldukça fazla olduğunu söyleyebiliriz. Bununla birlikte kabin memurluğu mesleğinin yapısı gereği en önemli özelliği profesyonel olarak beklenmedik olayları yönetmek ve kritik kararları hızlıca alabilmektir. Bu nedenle kabin memurlarının psikolojik olarak güçlendirilmeleri önem taşır.

Kabin ekibi tarafından gerçekleştirilen görevlerin karmaşıklığı, hem havayolları hem de kabin ekibinin, yerinde ve işbaşı eğitiminde önemli ölçüde zaman ve para yatırılmasını gerektirmektedir. Kabin memurlarının çok sık iş bırakması ve yerlerine çok sayıda yeni işe alım yapılması, hem havayolu şirketleri hem de çalışanlar için maliyetlidir (Chen vd. 2017: 44). Bu araştırmanın amacı, havayolu müşterilerine yüksek düzeyde kaliteli hizmet sunması beklenen, yorucu ve disiplinli bir iş ortamında çalışan kabin memurlarının iş-aile çatışması ve psikolojik güçlendirme düzeylerini ölçmek, iş-aile çatışması ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkileri bulmak ve havayolu şirket yöneticilerine ve kabin ekiplerine öneriler sunmaktır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. İş-Aile Çatışması

Günümüz şartlarında yaşanan hızlı değişim ve gelişimler toplumun en küçük birimi olan aileleri de etkilemektedir. Bu maraton içerisinde iş ve aile sorumlulukları arasında denge kurmak her geçen gün daha da zorlaşmaktadır ve ihtiyaç duyulan denge sağlanamadığında iş ile aile arasında çatışma yaşanmasına sebep olmaktadır.

Greenhaus ve Beutell (1985) iş aile çatışmasının, “zaman kaynaklı”, “gerginlik kaynaklı” ve “davranış kaynaklı” olmak üzere üç boyut üzerinden incelenebileceğini öne sürmüşlerdir. İş alanındaki rol için harcanan zaman miktarı nedeniyle aile alanındaki rolün gerektirdiği sorumlulukların bölünmesi durumunda *zaman kaynaklı çatışmalar* meydana gelebilmektedir (Baysal, 2016). Bir alanda strese maruz kalmanın yol açtığı gerilim, diğer alanda bireyin performansını olumsuz yönde etkilemesi durumunda *gerginlik zamanlı çatışma* ortaya çıkar. “Bir rolde yerine getirilen davranışların diğer rolle uyumsuz olması sonucunda, çeşitli rol gereklerinin yerine getirilmesinin güçleşmesi” (Greenhaus ve Beutell, 1985) ise, *davranış kaynaklı çatışmayı* ifade eder.

### 2.1. Psikolojik Güçlendirme



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Günümüzde organizasyonlar çok çalkantılı bir alanda faaliyet göstermektedir. Kararları son derece yerinde alan yetkin çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Giderek artan zorlukların üstesinden gelmek ve yeni görevler üstlenmek için bilgi ve becerilere sahip olunması gereklidir (Gautam ve diğerleri, 2017: 466).

Güçlendirme, çalışanların gelişimine, iş doyumuna, performansına ve dolayısıyla örgütlerin verimliliğine ve etkinliğine olan etkileri sebebi ile dikkat çeken bir kavram olmuştur. Böylece bilgi ve yetkiye sahip “büyük resim” ile donanmış olan bireyler, daha dar görevlerin yanı sıra daha büyük organizasyonel katkılara odaklanarak (Spreitzer, 2006), hizmet sunumunda sadece müşterilerin beklentilerini karşılamaya yönelik hareket etmez, aynı zamanda memnuniyeti sağlanamayan müşterilerin şikâyetlerine yönelik problemleri çözerek bu şikâyetlerin ortadan kalkmasını sağlarlar. (Erkutlu, 2015:159).

Spreitzer (1995) psikolojik güçlendirmeyi anlam (meaning), yeterlilik (competence), özyeterlilik (self-determination) ve etki (impact) olarak dört boyutta ele almıştır.

Anlam, bireyin hedef ya da amaçlarına kendi idealleri ve standartları ile karşılaştırarak verdiği değerdir (Çalışkan, 2011). Düşük dereceli anlamlılıkların, önemli olaylara karşı duyarsızlık ve işten ayrılma ile sonuçlandığı düşünülmektedir. Yüksek derecede anlamlılık, bağlılık, katılım ve enerji yoğunluğuyla sonuçlanır, yüksek taahhüt ve katılım seviyelerine neden olur ve çalışanları rekabetin gerektirdiği hız ve esnekliğe yöneltir (Muduli, 2017).

Yeterlilik, çalışanların işlerini yapabilmeleri için gerekli bilgi ve becerilere sahip olduklarına olan inançlarıdır. Güçlendirilmiş kişiler yeterlilik duygusuna sahiptir (Quin ve Spreitzer, 1997).

Özerklik, (kendi kararını verme), çalışanların işlerini yapar iken kendi kararlarını verebilme ve iş alanlarında kontrol sahibi olabilmeleri ile ilgilidir. Güçlendirilmiş bireyler, kendi kaderini tayin etme duygusuna sahiptirler (bu, onların işlerini nasıl yapacaklarını seçmekte özgür oldukları anlamına gelir) (Quin ve Spreitzer, 1997).

Etki, bireyin iş alanındaki davranışlarının ortaya çıkan sonuçlar üzerinde istenilen etkileri üretme derecesini gösterir (Muduli, 2017). Diğer bir deyişle, bireyin, işi ile ilgili yönetimsel, operasyonel ve stratejik çıktılar üzerinde etkiye sahip olmasıdır (Turan, 2014).

### 3. Araştırmanın Yöntemi





## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

İş-aile çatışması ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkinin incelenmesi araştırmanın konusunu oluşturmaktadır. Araştırma söz konusu değişkenleri içeren bir model çerçevesinde ele alınacaktır. Araştırmada, bir havayolu işletmesinde çalışan kabin memurlarından toplanan veriler kapsamında, modelde yer alan değişkenlerin etkileşimi sonucu ortaya çıkan sonuçlar değerlendirilecektir.

### **3. 1. Evren ve Örneklem**

Çalışmanın evreni, Türkiye’de uluslararası faaliyet gösteren bir havayolu şirketinde çalışan kabin memurlarından oluşmaktadır. SGHM ile yapılmış olan görüşmeye istinaden Türkiye’ de Mayıs.2018 itibariyle ortalama 15.000 civarında görevli kabin memuru olduğu öğrenilmiştir. Araştırmamızı yaptığımız havayolu işletmesinde ise Mayıs.2018 itibariyle ortalama 10.000 kabin memuru görev yapmaktadır. Çalışma evreninin geniş olması ve kabin memurlarına ulaşmada yaşanacak zorluklar nedeniyle kolayda örneklem metodu kullanılarak, isminin saklı tutulmasını isteyen havayolu işletmesinin anket uygulamamıza izin verdiği sayıda (azami 500 kişi) kabin memuru örneklem olarak seçilmiştir. Zamanın kısıtlı olması sebebi ile araştırma kapsamında ölçek gönüllü 361 kişiye uygulanmış, verileri eksik ve yanlış doldurması nedeniyle toplam 21 katılımcıdan elde edilen veriler veri setine dahil edilmemiştir. Çalışmadaki analizler 342 katılımcıdan elde edilen verilerle yapılmıştır.

#### **3. 1.2. Veri Toplama Araçları**

Örnekleme oluşturan kabin ekiplerine aşağıda ayrıntıları belirtilen Netemeyer İş-Aile Çatışması Ölçeği, O. Sürgevil, E. Tolay ve M. Topoyan’ ın geliştirdiği Psikolojik Güçlendirme Ölçeği ve demografik bilgi sorularından oluşan toplam 22 soruluk bir anket uygulanmıştır.

Anket, 5’li Likert Ölçeği ile derecelendirilmiştir. Buna göre katılımcılardan, iş-aile çatışması ve psikolojik güçlendirme ile ilgili ifadelerle katılma düzeylerini “1-Hiçbir zaman, 2-Nadiren, 3-Bazı zamanlar, 4-Sıkça, 5-Her zaman” seçeneklerinden birini işaretleyerek belirtmeleri istenmiştir.

Anket vasıtasıyla elde edilen veriler ile SPSS 12 programı kullanılarak güvenilirlik, dağılım, frekans analizleri ve iş-aile çatışması ile psikolojik güçlendirmenin alt boyutları arasındaki ilişkileri bulmak amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır.

#### **3. 1.3. Araştırmanın Hipotezleri**



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

Araştırma iş aile çatışması ile psikolojik güçlendirmenin alt boyutları olan anlam, yeterlilik, özerklik ve etki arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılmasını amaçlamaktadır. Ayrıca bu değişkenlerin demografik özelliklere göre (yaş, medeni durum, çocuk sayısı, eğitim durumu, mesleki kıdem, eşin uçuş personeli olup olmaması, bireyin ev ile ilgili sorumluluklarında yardımcı olan olup olmadığı) farklılaşıp farklılaşmadığı incelenecektir.

Bu doğrultuda oluşturulan hipotezler iki ana başlık altında ve şu şekilde oluşturulmuştur:

### **3. 1.3.1. Bireyin Demografik ve Mesleki Özellikleri İle İlgili Farklılık Verilerine Göre İş-Aile Çatışması ve Psikolojik Güçlendirme İlişkileri**

H1 Bireyin ailecek uçuş personeli olması ile (eşin de uçuş personeli olması) iş- aile çatışması düzeyleri arasında bir anlamlı ilişki vardır.

H2 Bireyin ailecek uçuş personeli olması ile (eşin de uçuş personeli olması) aile-iş çatışması düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3 Bireyin ailecek uçuş personeli olması ile (eşin de uçuş personeli olması) psikolojik güçlendirme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4 Bireyin çocuk sahibi olması ile iş-aile çatışması düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H5 Bireyin çocuk sahibi olması ile aile-iş çatışması düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H6 Bireyin çocuk sahibi olması ile psikolojik güçlendirme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H7 Çocuk sahibi olan bireylerin süt izinli çalışması ile (çocuk sahibi olan annelerin yarım zamanlı çalışma durumuna göre) iş-aile çatışması düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H8 Çocuk sahibi olan bireylerin süt izinli çalışması ile (çocuk sahibi olan annelerin yarım zamanlı çalışma durumuna göre) aile-iş çatışması düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H9 Çocuk sahibi olan bireylerin süt izinli çalışması ile (çocuk sahibi olan annelerin yarım zamanlı çalışma durumuna göre) psikolojik güçlendirme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H10 Çocuk sahibi olan bireylerin yatı görevine gitmesi ile iş-aile çatışması düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

H11 Çocuk sahibi olan bireylerin yatı görevine gitmesi ile aile-iş çatışması düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H12 Çocuk sahibi olan bireylerin yatı görevine gitmesi ile psikolojik güçlendirme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H13 Bireyin ortalama aylık geliri ile iş-aile çatışması düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H14 Bireyin ortalama aylık geliri ile aile-iş çatışması düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H15 Bireyin ortalama aylık geliri ile psikolojik güçlendirme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H16 Bireyin evdeki sorumlulukları için yardımcı olan birine sahip olma durumları ile iş-aile çatışması düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H7 Bireyin evdeki sorumlulukları için yardımcı olan birine sahip olma durumları ile aile-iş çatışması düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H18 Bireyin evdeki sorumlulukları için yardımcı olan birine sahip olma durumları ile psikolojik güçlendirme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H19 Bireyin evdeki sorumlulukları için sahip oldukları yardımcı kişilerin yeterli olup olmaması ile iş-aile çatışması düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H20 Bireyin evdeki sorumlulukları için sahip oldukları yardımcı kişilerin yeterli olup olmaması ile aile-iş çatışması düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H21 Bireyin evdeki sorumlulukları için sahip oldukları yardımcı kişilerin yeterli olup olmaması ile psikolojik güçlendirme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H22 Bireyin aylık ortalama mesai süreleri ile iş-aile çatışması düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H23 Bireyin aylık ortalama mesai süreleri ile aile-iş çatışması düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H24 Bireyin aylık ortalama mesai süreleri ile psikolojik güçlendirme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H25 Bireyin çalıştığı bölümdeki konumu ile iş-aile çatışması düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H26 Bireyin çalıştığı bölümdeki konumu ile aile-iş çatışması düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H27 Bireyin çalıştığı bölümdeki konumu ile psikolojik güçlendirme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H28 Bireyin örgütte çalışmakta olduğu toplam süre ile iş-aile çatışması düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H29 Bireyin örgütte çalışmakta olduğu toplam süre ile aile-iş çatışması düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H30 Bireyin örgütte çalışmakta olduğu toplam süre ile psikolojik güçlendirme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

### 3. 1.3.2. Psikolojik Güçlendirme ve İş-Aile Çatışması İlişkisi

H31: Psikolojik Güçlendirme, İş-Aile Çatışmasını olumsuz etkiler.

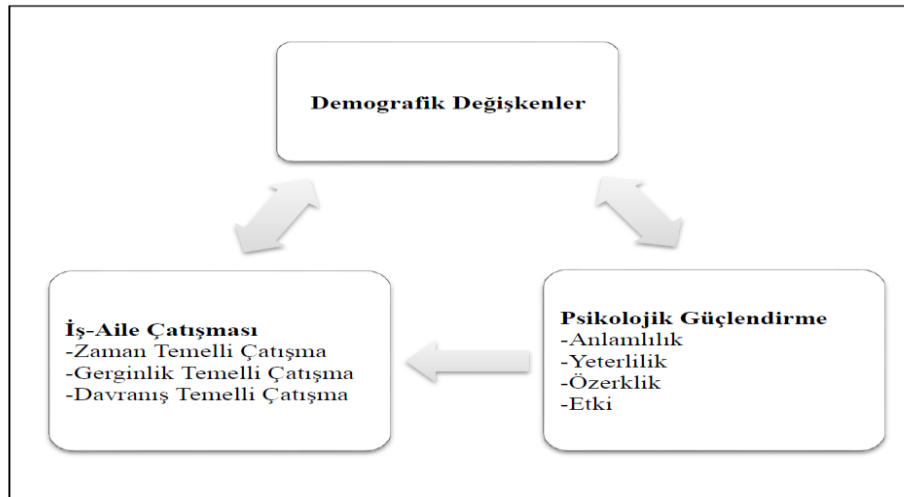
H31a: Psikolojik Güçlendirmenin Anlamlılık boyutu İş-Aile Çatışmasını olumsuz etkiler.

H31b: Psikolojik Güçlendirmenin Yeterlilik boyutu İş-Aile Çatışmasını olumsuz etkiler.

H31c: Psikolojik Güçlendirmenin Özerklik boyutu İş-Aile Çatışmasını olumsuz etkiler.

H31d: Psikolojik Güçlendirmenin Etki boyutu İş-Aile Çatışmasını olumsuz etkiler.

### 3. 2.1.4. Araştırmanın Modeli



#### 4. Bulgular

Bu bölümde araştırmaya katılanlardan elde edilen bulgular yorumlanmaya çalışılmıştır. Öncelikle katılımcıların demografik verileri ile ilgili bilgiler açıklandıktan sonra hipotezlerin analizi elde edilen bulgular ve yorumlar sunulmuştur.

Ölçeklerin güvenirlik analizi sonucunda elde edilen boyutlara ilişkin ortalama, standart sapma ve alfa değeri Tablo 1’ de gösterilmiştir.

Tablo 1. Ölçeklerin Ortalama, Standart Sapma ve Güvenirlik Değerleri

| ÖLÇEKLER | Boyutlar   | Madde Sayısı | Ortalama | Standart Kayma | Alfa  |
|----------|------------|--------------|----------|----------------|-------|
| PG       | İAÇ        | 5            | 2.47     | 1.03           | 1,923 |
|          | AİÇ        | 5            | 1.36     | .67            | 1.882 |
|          | Anlamlılık | 3            | 3.94     | 1.04           | 1,869 |
|          | Yeterlilik | 3            | 4.50     | 1.72           | 1,856 |
|          | Özerklik   | 3            | 3.36     | 1.20           | 1,843 |
|          | Etki       | 3            | 3.12     | 1.16           | 1,881 |

İAÇ ortalama değeri 2.47 güvenirlik değeri 923’tür. AİÇ ortalama değeri 1.36 olup güvenirlik değeri 882’dir. PG ortalama değeri 3.94 ile 3.12 arasında, güvenirlik değerleri ise, 869 ile 881 arasında değişmektedir.

Tablo 2. Psikolojik Güçlendirmenin İş-Aile Çatışmasını Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi

| DEĞİŞKENLER          | B                      | Standart Hata | $\beta$          | T      | p     | İkili r  | Kısmi r |
|----------------------|------------------------|---------------|------------------|--------|-------|----------|---------|
| SABİT                | 2,200                  | 3,352         |                  | 6,251  | 0,000 |          |         |
| PG Anlamlılık boyutu | -0,233                 | 0,067         | -0,234           | -3,487 | 0,001 | -0,141   | -0,187  |
| PG-Yeterlilik boyutu | 0,287                  | 0,090         | 0,201            | 3,193  | 0,002 | 0,066    | 0,171   |
| PG-Özerlik boyutu    | -0,052                 | 0,057         | 0,061            | -3,924 | 0,356 | -0,080   | -0,050  |
| PG-Etki boyutu       | 0,023                  | 0,059         | 0,026            | 3,399  | 0,690 | -0,052   | 0,022   |
| <hr/>                |                        |               |                  |        |       |          |         |
| R = 0.223            | R <sup>2</sup> = 0.050 |               | F(4,337) = 4.414 |        |       | p = 0.00 |         |

Psikolojik güçlendirme boyutları ile iş-aile çatışması arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde, PG Anlamlılık boyutu ile iş aile çatışması arasında negatif ve düşük düzeyde bir ilişkinin ( $r = -0.141$ ) olduğu, ancak diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasında korelasyonun  $r = -0.187$  olarak hesaplandığı görülmektedir. PG Yeterlilik boyutu ile iş aile çatışması arasında pozitif düşük düzeyde ( $r = 0.066$ ) bir ilişki vardır. Ancak diğer üç değişken kontrol edildiğinde, bu korelasyonun  $r = 0.171$  olduğu görülmektedir. PG Özerklik boyutu ile iş aile çatışması arasında hesaplanan negatif ve düşük ikili korelasyonun ( $-0.080$ ) diğer üç değişken kontrol edildiğinde, negatif düşük  $r = -0.050$  olduğu görülmektedir. PG Etki boyutu ile iş aile çatışması arasında negatif ve düşük düzeyde bir ilişkinin ( $r = -0.052$ ) olduğu, ancak diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasında korelasyonun  $r = 0.022$  olarak hesaplandığı görülmektedir.

Psikolojik güçlendirme boyutların tamamı birlikte, iş aile çatışması puanları ile zayıf düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir ( $R = 0.223$ ,  $R^2 = 0.050$ ,  $p < .00$ ). Adı geçen dört boyut birlikte, iş-aile çatışmasındaki toplam varyansın yaklaşık % 05'ini açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına ( $\beta$ ) göre, psikolojik güçlendirme boyutlarının iş aile çatışması üzerindeki göreceli önem sırası; Etki, Yeterlilik, Özerklik ve Anlamlılıktır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde Anlamlılık ve Yeterlilik boyutlarının iş-aile çatışması üzerinde anlamlı bir yordayıcı/etkileyen olduğu, Özerklik ve Etki boyutlarının önemli bir etkiye sahip olmadıkları görülmektedir.

## 5. Sonuç ve Tartışma



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Alan yazın incelendiğinde kabin ekipleri ile ilgili olarak çalışmamızda olduğu gibi evli, bekar, çocuklu olup olmama, yatı görevine planlanıp planlanmamaya göre iş-aile çatışması ile psikolojik güçlendirme ilişkisi üzerine bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak diğer sektörlerde yapılan farklı araştırmalara baktığımızda, örneğin Ng W. Ve diğerlerinin İAÇ ile ilgili yaptığı araştırmada, aile dostu politikaların benimsenmesi ile bireylerin iş ve aile kararlarını dengelemede yaşadıkları stresin, en azından bir ölçüde iyileştirildiğinin görüldüğü belirtilmiştir (Ng W vd 2002:67). Greenhouse ve diğerleri (2012) ise aile destekli yönetimin önemi ile ilgili yaptıkları çalışmada, aile destekli yönetimin çalışanların iş-aile dengesi duygularını olumlu etkilediğini tespit etmişlerdir. Diğer bir deyişle aile destekleyici bir organizasyon ortamı, çalışanların iş-aile çatışmalarını azaltma ve daha sonra denge duygularını artırma eğilimindedir (Greenhouse vd., 2012). Thompson ve diğerleri (1999) evli, kadın, ya da çocuk sahibi olan çalışanların, diğer çalışanlardan daha fazla iş-aile yardımlarından yararlanma olasılığının bulunduğunu tespit etmişlerdir (Thompson vd.,1999). Araştırmamızda ise iş-aile arasında denge kurulmasına yönelik uygulamalardan yararlanan çalışanların daha az iş – aile çatışması yaşadıkları belirlenmiştir. Bu uygulamalardan yatı görevine planlanmama hakkını kullanan personelin, iş-aile çatışması ile ilgili olarak yatı görevlerine giden personelden daha olumsuz görüş bildirdikleri ortaya çıkmıştır. Diğer bir deyişle yatı görevine giden personel yatı görevine planlanmayan personelden daha fazla iş-aile çatışması yaşamaktadır.

Benzer şekilde iş-aile dengesinin kurulmasına yönelik uygulamalardan ayda 40 saat uçuş uygulaması hakkından yararlanan personelin, haftalık çalışma süresi 40-56 saat olan çalışanlara göre daha az iş-aile çatışması yaşadığı görülmüştür. Haftada 40-56 saat çalışan personel ayda 110 saate varan uçuş programları sebebi ile çok fazla aile alanında bulunamamaktadır. İş-aile çatışması, işin özelliklerine bağlı olarak bireyin özel yaşamında bazı zorluklara neden olduğu durumlarda ortaya çıkar. İş-aile çatışması uzun çalışma saatlerinden kaynaklanabilir, evde daha az zaman harcanabilir ve esnek olmayan çalışma takvimi olabilir (Erdamar ve Demirel, 2014). Vardiyalı çalışma, yüksek iş talebi ve uzun çalışma saatlerinin, İAÇ' deki meslekler arasındaki farkta önemli bir rol oynadığı görülmektedir (Koura vd., 2017). Uzun uçuş programları üst üste geldiğinde kabin memurlarında yorgunluğa bağlı olarak zamanla tükenmişliğe sebebiyet verebilmektedir. Çalışanlar yorgunluk veya psikolojik zorlanma belirtileri göstermeye başladığında, yöneticiler iş streslerini hafifletmek için müdahale etmelidir (Dust vd., 2018). Chen ve Chen' e göre





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

tükenmişlik, iş-aile çatışmasının de önemli bir yordayıcısı olarak görülmüştür (C. F. Chen, 2012: 41) (S.C. Chen, 2012: 41). İş-aile çatışması ve tükenmişlik ile ilgili yapılan araştırmalarda ise iş aile çatışması ve tükenmişlik arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir (Aras ve Karakiraz, 2013) (Haar, 2006) (Smith vd., 2018). Bu sebeple özellikle haftada 8-24 saat çalışan (ayda 40 saat uygulaması ile çalışan) kabin memurlarının, 24-40 saat ve 40-56 saat çalışan kabin memurlarından daha az iş-aile çatışması yaşamaları genellikle zaman kaynaklı ve çok çalışmaya dayalı gerginlik ve davranış temelli çatışmaya örnek olabilir.

Araştırmamıza göre psikolojik güçlendirme boyutlarının iş-aile çatışması üzerindeki görece önem sırası; Etki, Yeterlilik, Özerklik ve Anlamlılıktır. Bir iş rolünün gereksinimleri ile çalışanın inançları, değerleri ve davranışları arasındaki uyumu ifade eden anlamlılığa sahip olan çalışanlar iş-aile çatışmasından etkilenmemektedir. Diğer bir deyişle işini anlamlı bulan kabin memurlarının iş-aile çatışması yaşamadıkları görülmektedir. Bununla birlikte kendini yeterli hisseden bireylerin iş-aile çatışmasını daha çok yaşadıkları ortaya çıkmıştır. Ayrıca katılımcılar arasında çocuğu olmayanlar çocuğu olanlara kıyasla iş alanında kendini daha etkin olarak algılamakta ve işini daha anlamlı bulmaktadır. Etki, kişinin davranışının görev ortamında istenilen etkileri üretme derecesine işaret eder (Muduli, 2017). Diğer bir deyişle etki, bireyin, işi ile ilgili yönetsel, operasyonel ve stratejik çıktıları üzerinde etkiye sahip olmasıdır. Anlam ise bireyin iş yerindeki rolü ile aynı bireyin, değer, inanç ve davranışları arasındaki uyum olarak açıklanmaktadır (Turan, 2014). Harry Barton ve Lisa C. Barton (2011) yapmış oldukları araştırmada; güvenin psikolojik güçlenmenin anlam ve etki boyutlarını özel olarak etkilediğini tespit etmişlerdir. Bu durumda araştırmamızın sonucu olan, ‘kabin ekiplerinde çocuğu olmayanların çocuğu olanlara kıyasla kendilerini daha etkin hissetmeleri ve işlerini daha anlamlı bulmalarının’ güvenle ilişkisi olup olmadığını anlamaya yönelik farklı araştırmalar yapılabilir.

Gözükara ve Çolakoğlu’ nun yapmış olduğu araştırmaya göre iş-aile çatışmasının iş özerkliği üzerinde olumsuz bir aracılık etkisi bulunmaktadır (Gözükara ve Çolakoğlu, 2016). Bizim bulgularımız ise, Anlamlılık ve Yeterlilik boyutlarının iş-aile çatışması üzerinde anlamlı bir yordayıcı/etkileyen olduğunu, Özerklik ve Etki boyutlarının önemli bir etkiye sahip olmadıklarını göstermektedir. Gözükara ve Çolakoğlu’ nun aksine, “H31c: Psikolojik Güçlendirmenin Özerlik boyutu İş-Aile Çatışmasını olumsuz etkiler.” hipotezimiz çalışmamız tarafından desteklenmemiştir.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Bunların dışında sonuçlarımız örneklemimizdeki kabin memurlarının demografik ve mesleki özellikleri ile aile-iş çatışması arasında bir ilişki saptamamıştır. Uçuş hayatının gerektirdiği disiplin, istihdam edilmeye ve kariyerini korumada yaşanan güçlükler vb. sebeplerle çalışanların aile-iş dengelerini kurmada oldukça başarılı olmaları beklediğimiz bir durumdur ancak bazı durumlarda AİÇ yaşanıyor ise bile benzer sebeplerden, uyguladığımız ankete verilen cevapların ne kadar samimi olduğu tarafımızdan öngörülememektedir.

### Kaynakça

- Barton, Harry, Lisa C. Barton (2011). Trust and psychological empowerment in the Russian work context. *Human Resource Management Review*, Cilt 21, Sayı 3, Sayfa 201-208. Ağ Adresi: doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.02.001/ Erişim Tarihi: 08.Haziran.2018
- Baysal, Sinem. (2016). *İş Aile Çatışmasının Pozitif Psikolojik Sermayeye Etkisi: Kadın Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Anabilim Dalı, İzmir.
- Chen-Shu Chuan (2017). Paternalistic leadership and cabin crews' upward communication: The motivation of voice behavior. *Journal of Air Transport Management*, Cilt 62 Sayı 4, Sayfa 44-53. Ağ adresi: DOI:10.1080/10508414.2012.635125 /Erişim tarihi: 6.Haziran 20018
- Çalışkan, Sezer Cihan (2011). Çalışanların Psikolojik Güçlendirme Algıları Üzerinde İş Yeri Arkadaşlıkları Ve Örgütsel İletişimin Etkisi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Cilt 20, Sayı 3, Sayfa 77-92
- Dinh Huong, Amanda R.Cooklin, Liana S.Leach, Elizabeth, M. Westrupp, Jan M.Nicholson, Lyndall Strazdins (2017). Parents' transitions into and out of work-family conflict and children's mental health: Longitudinal influence via family functioning. *Social Science & Medicine*. Cilt 194, Sayfa 42-50. Ağ Adresi: doi.org/10.1016/j.socscimed.2017.10.017 / Erişim Tarihi: 08.Haziran.2018
- Dust, Scott B., Christian J. Resick, Jaclyn A. Margolis, Mary B. Mawritz, Rebecca L. Greenbaum (2018). Ethical leadership and employee success: Examining the roles of psychological empowerment and emotional exhaustion. *The Leadership Quarterly*. Cil



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

29, Sayı 5, Sayfa 1048-9843/ Ağ Adresi: doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.02.002/ Erişim Tarihi: 08.Haziran.2018

Erdamar, Gürcü, Hüsne Demirel. (2013). Investigation of Work Family, Family Work Conflict of The Teachers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Cilt116, Sayfa 4919-4924. Ağ Adresi: doi: 10.1016/j.sbspro.2014.01.1050 / Erişim Tarihi:06.Haziran.2018

Erkutlu, Hakan Vahit. (2015). *Pozitif Örgütsel Davranış*. Ankara: Akademisyen Kitap Evi.

Gautam, Dhruba, Kumar Ghimire, Bhandari Sunita (2017). Psychological Empowerment of Employees for Competitive Advantages. *International Journal of Law and Management*, Cilt 59 Sayı 4, Sayfa 466-488.Ağ adresi: doi 10.1108/IJLMA-03-2016-0035/ Erişim Tarihi: 06.Haziran.2018

Gözükara, İzlem, Nurdan Çolakoğlu (2016). The Mediating Effect of Work Family Conflict on the Relationship between Job Autonomy and Job Satisfaction. *Social and Behavioral Sciences*, Cilt 229, Sayfa 253-266. Ağ Adresi: doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.136 / Erişim Tarihi: 08.Haziran.2018

Greenhaus, Jeffrey H., Nicholas J. Beutell (1985). Sources of Conflict between Work and Family Roles . *The Academy of Management Review*, Cilt 10, Sayı 1, Sayfa 76-88 Ağ Adresi: DOI: 10.2307/258214 / Erişim Tarihi: 08.Haziran.2018

Greenhaus H., Jeffrey, Jonathan C. Ziegert, Tammy D. Allen (2012). When family-supportive supervision matters: Relations between multiple sources of support and work–family balance. *Journal of Vocational Behavior*, Cilt 80, Sayı 2, Sayfa 266-275. Ağ Adresi: doi.org/10.1016/j.jvb.2011.10.008/ Erişim Tarihi: 08.Haziran.2018

Haar, Jarrod M. (2006), The Downside of Coping: Work- Family Conflict, Employee Burnout and The Moderating Effects of Coping Strategies. *Journal of Management & Organization*, Cilt12, Sayı 2, Sayfa 146- 159. Adresi: dx.doi.org/10.5172/jmo.2006.12.2.146/ Erişim Tarihi: 08.Haziran.2018

Koura, U., M.Sekine, M.Yamada, T.Tatsuse (2017). Work, family, and personal characteristics explain occupational and gender differences in work–family conflict among Japanese civil servants. *Public Health*, Cilt 153, Sayfa 78-90 Ağ Adresi: doi.org/10.1016/j.puhe.2017.08.010 / Erişim Tarihi: 08.Haziran.2018



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Muduli, Ashutosh (2017). Workfroca Agility: Examining the Role of Organizational Practices And Psychological Empowerment. *Global Business and Organizational Excellence*, Cilt 36, Sayı 5, Sayfa 46-56. Ağ adresi: doi: 10.1002/joe.21800 / Erişim tarihi: 06.Haziran.2018
- Aras, Mustafa, Ahmet Karakiraz (2013). Zaman Temelli İş Aile Çatışması, Düşük Başarı Hissi ve İş Tatmini İlişkisi: Doktora Yapan Araştırma Görevlileri Üzerinde Bir Araştırma. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt 1, Sayı 4, Sayfa 1-14
- Ng, Cathrine W., Patricia Fosh, Dawn Naylor (2002). Work-Family Conflict For Employees In An East Asian Airline : Impact On Career And Relationship To Gender. *Economic And Industrial Democracy*, Cilt 23, Sayfa 67-105.
- Özek, Manolya (2011). *Çalışan Annelerin İş Stresiyle Başa Çıkma Becerisi İle Tüknmişlik Düzeylerinin Aile Değerlendirmesine Ve Çocuklarının Davranışlarına Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, T.C. dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Programı, İzmir.
- Săucan, Doina Ștefana, Ana Maria Marhan, Mihai IoanMicle (2015). Exploring Work-family Conflict and Reconciliation in a Romanian Sample. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Cilt 187, Sayfa 239-243. Ağ Adresi: doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.03.045/ Erişim Tarihi: 08.Haziran.2018
- Smith, Todd D., Kevin Hughes, David M. DeJoy, Mari-Amanda Dyal (2018). Assessment of relationships between work stress, work-family conflict, burnout and firefighter safety behavior outcomes. *Safety Science*, Cilt 103, Sayfa 287-292. Ağ Adresi: doi.org/10.1016/j.ssci.2017.12.005/ Erişim Tarihi: 08.Haziran.2018
- Spreitzer, Gretchen (1995). Psychological Empowerment Dimensions, Measurement and Validation. *Academy of Management Journal*, Cilt 38, Sayı 5, sayfa 1445.
- Robert E.Quinn Gretchen M.Spreitzer (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*, Cilt 26, Sayı 2, Sayfa 37-49 [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(97\)90004-8](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(97)90004-8)
- Turan, Serhat (2014). *Psikolojik Güçlendirme ile İş Yaşam Kalitesi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Hizmet Sektöründeki Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

Tezi. Hasan Kalyoncu Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı, Gaziantep.

Thompson, Cynthia A., Laura L. Beauvais, Karen S. Lyness (1999). When Work–Family Benefits Are Not Enough: The Influence of Work–Family Culture on Benefit Utilization, Organizational Attachment, and Work–Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*, Cilt 54, Sayfa 392–415. Ağ Adresi: idealibrary.com on / Erişim Tarihi: 08.Haziran.2018

Vogt, J., Murrel, K. (1990). Empowerment in Organization: How to Spark Exceptional Performance. *University Associates, Inc.*, Amsterdam, s.5-8.



## KURUMSAL İTİBAR, İŞ TATMİNİ, DUYGUSAL BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

**Prof. Dr. İrfan ÇAĞLAR**

Hitit Üniversitesi, E-mail: [irfancaglar@hitit.edu.tr](mailto:irfancaglar@hitit.edu.tr)

**Öğr. Gör. Coşkun AKÇA**

Kastamonu Üniversitesi, E-mail: [coskunakca@kastamonu.edu.tr](mailto:coskunakca@kastamonu.edu.tr)

### Özet

Son yıllarda kurumların rekabet avantajı sağlamasında önemli katkı sağlayan kurumsal itibar kavramına araştırmacılar ve uygulayıcılar tarafından olan ilgi giderek artmıştır. Literatür incelendiğinde araştırmaların büyük çoğunluğunun kurumsal itibarın işletmelerin finansal performansı üzerine odaklandığı görülmektedir. Bu çalışmada kurumsal itibarın çalışanların duygusal bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri ile ilişkisi incelenmiştir. Araştırma örneklemini Kapadokya bölgesinde faaliyet göstermekte olan konaklama işletmelerinin çalışanları oluşturmaktadır. Yapılan korelasyon analizi sonucunda kurumsal itibar ile iş tatmini arasında pozitif %44,4 düzeyinde; kurumsal itibar ile duygusal bağlılık arasında pozitif %40,9 düzeyinde; kurumsal itibar ile işten ayrılma niyeti arasında negatif %47,1 düzeyinde ilişkiler tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal İtibar, İş Tatmini, Duygusal Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti

### Abstract

In recent years, the interest of researchers and practitioners has gradually increased to the concept of corporate reputation, which has contributed significantly to the competitive advantage of institutions. When the literature is examined, it is seen that the majority of the researches focus on the financial performance of the enterprises. In this study, the relationship between the corporate reputation and the employees' affective commitment, job satisfaction and intention to leave work is examined. The research sample consists of the employees of the accommodation establishments operating in the Cappadocia region. As a result of the correlation analysis, a positive 44.4% between the corporate reputation and job satisfaction; between the corporate reputation and the affective commitment was positive at 40.9%; a negative 47.1% relationship between corporate reputation and intention to leave work was determined.

**Key Words:** Corporate Reputation, Affective Commitment, Job Satisfaction, Turnover Intentions

### 1. Giriş



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

İşletmeler arası rekabetin artmasına bağlı olarak kurumlara sağladığı faydaların artmasıyla kurumsal itibar kavramına olan ilgi giderek artmaktadır. Buna bağlı olarak kurumsal itibar kavramı işletme yöneticileri tarafından sıklıkla kullanılmaya başlanan ve kurumun rekabet avantajı sağlamada katkısı önemli olan bir kavrama dönüşmüştür.

Yapılan literatür incelemesi sonucunda araştırmacıların genellikle kurumsal itibar ile finansal performans, risk yönetimi gibi konulara odaklandığı görülmektedir. İşletmelerin en önemli paydaşları arasında sayılan ve itibarın oluşmasında ve geliştirilmesinde doğrudan etkili olan çalışanların algı, tutum, niyet ve davranışlarının kurumun sahip olduğu itibardan nasıl etkilendiği, aralarında nasıl bir ilişki olduğuna yönelik çok fazla çalışma yapılmamış olması literatürde bir eksiklik olarak görülmektedir. Bu çalışmanın amacı örgütsel davranış literatüründe birçok çalışmada ele alınmış olan iş tatmini, duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile kurumsal itibar arasındaki ilişkiler ortaya koymaktır. Çalışma kapsamında kurumsal itibar ile birlikte ele alınan değişkenler açısından çalışmanın literatüre katkı sağlaması beklenmektedir.

Belirlenmiş olan amaç kapsamında Kapadokya bölgesinde faaliyet göstermekte olan konaklama işletmelerinde istihdam edilmiş olan çalışanlardan elde edilmiş verilerle yapılan analizler sonucunda değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya konulmaya çalışılmıştır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Kurumsal İtibar

Kurumsal itibar kavramı, örgütün çalışanlarının, müşterilerinin, yatırımcıların ve toplumunun genelinin kurumun adına ilişkin algıladıkları güçlü yada zayıf, iyi veya kötü gibi belirgin duygusal reaksiyonlarını belirtmektedir (Fombrun, 1996:37). Dowling (2001), kurumsal itibarı, değer bütününden oluşan bir yapı olarak tanımlamıştır. Buna göre; kurumsal itibarı kişilerde kurum imajını çağrıştıran, dürüstlük, gerçeklik, sorumluluk ve bütünlük gibi kuruma atfedilen değerler bütünü olarak açıklamıştır. Bu anlamda itibar uzun vadeli duyguları, değerleri, düşünceleri içine alan bir kavramdır (Dowling, 2001). İtibar kavramı içinde duygusal ve bilişsel yapıyı barındıran kompleks bir kavramdır, Gray ve Balmer, (1998) kurumsal itibarı, işletmelerin paydaşları ile aralarında oluşan, duygusal öğeler taşıyan işletme nitelikleri olarak tanımlarken, Hall (1992), itibarın bilgiye dayalı, bilişsel ve duygusal bir olgu olduğunu belirtmiştir. Kurumsal itibarı pozitif olan kurumlar, paydaşların gözünde diğerlerinde farklı olarak değer görecektir ve kendi sınıfında tek varsayılacaklardır (Fombrun, 1996:24). Örneğin kurumla daha önce ticari ilişki içerisinde bulunmayan ya da farklı alanlarda faaliyet gösteren işletmeler, kurum ile kuracakları ticari ilişkide, anlaşmalarda öncelikli olarak firmanın sektördeki itibarını dikkate alacaklardır. Çünkü olumlu itibar kurumun piyasa bilgisinin ve deneyiminin olduğu anlamına gelmektedir (Lichtenthaler ve Ernst, 2007:53). Kurum paydaşlarının kurumlarını itibarlı olarak algılamaları; çalışanların kurumsal amaçları benimseme seviyelerini olumlu yönde etkilemekte (Krikakidu ve Milward, 2000:3), iş tatmini artırmakta, vatandaşlık davranışını geliştirmekte, işten ayrılma niyetini azaltmakta ve sonucunda kurumun etkinliğini artırmaktadır (Herrbach vd. 2004:1397).





## 2.2. İş Tatmini

İş tatmini birçok şekilde tanımlanmıştır. İş tatmininin en yaygın kullanılan tanımı Locke'nin tanımıdır (Judge ve Klinger, 2008: 394). Locke (1976), iş tatmini veya memnuniyetsizlik "değer yargısına duygusal bir cevap" dır. Çalışanlar, işin kendileri için önemli değerlerini karşıladığını veya yerine getirilmesine izin verdiğini algılayorsa, tatmin olma duygusu yaşayacaktır, aksi halde tatminsizlik duygusu yaşayacaktır. Duygusal tepkilerin yoğunluğu kişinin değerlerinin önemine bağlıdır (Henne ve Locke, 1985). İş tatmini, bir çalışanın kendi işine yönelik genel tutumudur. İşinden tatmin olan bir birey, işe karşı olumlu bir tutum sergilemektedir (Robbins, 2000: 20). Sosyal bilimciler arasında, iş tatmininin, belirli bir işe pozitif bir duygusal tepki olduğu konusunda yüksek düzeyde bir uzlaşma vardır (Oshagbemi, 2003). İş tatmini üniter bir kavram değildir. Bir çalışan, işinin bir yönü ile nispeten tatmin olabilir ve bir veya daha fazla başka yönden tatminsizlik yaşayabilir (Kreitner ve Kinicki, 2004: 202). Churchill vd. (1974), iş tatmini yapısının yedi bileşenden oluştuğunu ifade etmiştir: işin kendisi, diğer çalışanlar, denetim, şirket politikası ve desteği, ücret, terfi ve ilerleme ve müşterilerdir.

*İşin kendisi*, çalışanlar için başarı, ilerleme ve büyüme sağlayan ilginç ve önemli bir iş, dahası sorumluluk, özerklik, rol netliği, yöneticilerden geribildirim ve rol çatışması eksikliği iş tatminini artırmaktadır. (Henne ve Locke, 1985: 221-240).

*Diğer çalışanlar*, Robbins (2000), dostane ve destekleyici iş arkadaşlarının iş tatmini artışına yol açtığını belirtmiştir.

*Denetim*, çalışanlar düşünceli, dürüst, adil ve yetkili denetçilerden hoşlanırlar. Ayrıca iyi bir performans için takdir edilmek, ödüllendirilmek ve karar verme sürecine katılmak isterler (Henne ve Locke, 1985: 221-240).

*Şirket politikası*, çalışanlar, kendilerine ve değerlerine saygı gösteren ve etkin bir şekilde yönetilen bir organizasyonda çalışmak isterler (Henne ve Locke, 1985: 221-240).

Ücret, bir işçinin iş tatmini veya memnuniyetsizliğinin genel düzeyini etkiler (Oshagbemi ve Hickson, 2003: 357-367). Çalışanlar ihtiyaçlarını karşılamak için adil ve yeterli ödeme isterler (Henne ve Locke, 1985: 221-240).

*Terfi*, daha yüksek statü, artan sorumluluk ve/veya daha yüksek maaşla bir pozisyona ilerlemeyi ifade eder (Jackson ve Schuler, 2000: 265).

## 2.3. Duygusal Bağlılık

Bağlılık, bir örgütte örgütsel görevler ve örgüte maksimum sebat etme arasındaki en anlamlı şekli gösterir ve örgütün vatandaşlık davranışları ile güçlü bir ilişkisini ortaya koyar (Cohen, 2006). Meyer ve Allen (1991), örgütsel bağlılığın üç ayırt edici biçimini tanımlamıştır: duygusal, normatif, ve devam bağımlılığı. Duygusal bağlılık organizasyona karşı duygusal bir bağlanma, kendini tanımlama ve katılımı yansıtırken, Normatif bağlılık, örgütte kalmayı



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

zorunluluk hissi olarak ifade etmektedir ve devam bağımlılığı ayrılma ile ilişkili algılanan maliyetleri yansıtmaktadır.

Duygusal bağlılık Allen ve Meyer (1990), tarafından çalışanın örgütüne duygusal yakınlık duyup onunla özdeşleşmesi olarak tanımlanmıştır. Bu bağlamda duygusal bağlılığı güçlü olan çalışanlar örgütlerinin değerlerini, hedeflerini ve amaçlarını benimser; örgütün bir parçası olarak kalmak isterler. Mowday vd. (1982), duygusal bağlılığın öncüllerinin genel olarak dört kategoriye ayrıldığını belirtmiştir: kişisel özellikler, yapısal özellikler, işle ilgili özellikler ve iş deneyimleridir. Çalışanın kendini örgütle birlikte ifade edebilmesi esasına dayanan duygusal bağlılığın üç önemli unsuru bulunmaktadır. Bunlar;

- Çalışanların örgüt amaç ve değerlerine yüksek düzeyde inanması ve kabul etmesi,
- Örgüt amaçları için yoğun gayret sarf etme isteği
- Örgütte kalmak ve örgüt üyeliğini sürdürmek için duydukları güçlü bir arzu olarak tanımlanmaktadır (Porter, vd. 1974: 604).

### 2.4. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti gerçek işten ayrılmadan farklıdır, öyle ki işten ayrılma niyeti iş görenlerin iş yerinde kalmak ya da istifa etmek için kendini değerlendirme niyetleridir (Mobley, 1982;10). İşten ayrılma niyetinin, gerçek işten ayrılmaya yol açtığı tespit edilmiştir. İşten ayrılma bir örgütte giderlerle sonuçlanabilir ki bu organizasyonların giderleri yeni çalışanları seçme ve onların eğitimi ile ilgilidir. (Darmon, 1990:54). Simon ve meslektaşları (2009), çalışanın ayrılma niyetini etkileyen faktörleri altı ana başlıkta açıklamıştır. Buna göre, çalışanın işi bırakma isteği üzerinde etkiye sahip olan faktörler şunlardır:

- a) Bireysel faktörler (yaş, cinsiyet, medeni hal, iş ve aile arasındaki çatışma vb.).
- b) Sağlık faktörleri (duygusal tükenme, fiziksel yetersizlik, vb.).
- c) İşyerinde sosyal çevre faktörleri (üst düzey yönetimle çatışmalar, meslektaşları ile kötü ilişkiler vb.).
- d) İşin kalitesi ile ilgili faktörler (işyerinde yetersiz fiziksel ve duygusal koşullar).
- e) Örgütsel faktörler (rol çatışması, uyum sorunları, sınırlı kariyer ve gelişim fırsatları, vb.).
- f) İşgücü piyasası faktörleri (pazardaki yüksek ücretli işler için fırsatlar, diğer firmalardaki daha iyi kariyer fırsatları, vb.).

Çalışan kişi, bu unsurların etkisiyle işini değerlendirir ve işinden tatmin olup olmadığına karar verir. Eğer tatminsizliği söz konusu ise, işten ayrılmanın mümkün olup olmadığını ve başka bir iş aramanın kazançlı olup olmadığını araştırır. Sonuçta çalışan kişi var olan iş olanakları ile şu anki işi arasında bir değerlendirme yaparak kararını oluşturur (Mobley, 1982:12).

### 3. Metodoloji

Çalışmanın bu bölümün Kapadokya bölgesinde faaliyet göstermekte olan konaklama işletmelerinde faaliyet göstermekte olan işletmelerde istihdam edilmiş olan çalışanlardan elde edilen verilerle gerçekleştirilmiş olan araştırmanın sürecine ve yapılan analizler sonucunda ortaya konulmuş olan bulgulara yer verilecektir.

### 3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, çalışanların algıladıkları kurumsal itibar ile iş tatmini, duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin tespit edilmesidir.

### 3.2. Araştırmanın Hipotezleri

Belirlenen araştırma amacı doğrultusunda belirlenmiş olan araştırma hipotezleri aşağıdaki gibidir.

**H<sub>1</sub>:** Kurumsal itibar ile iş tatmini arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

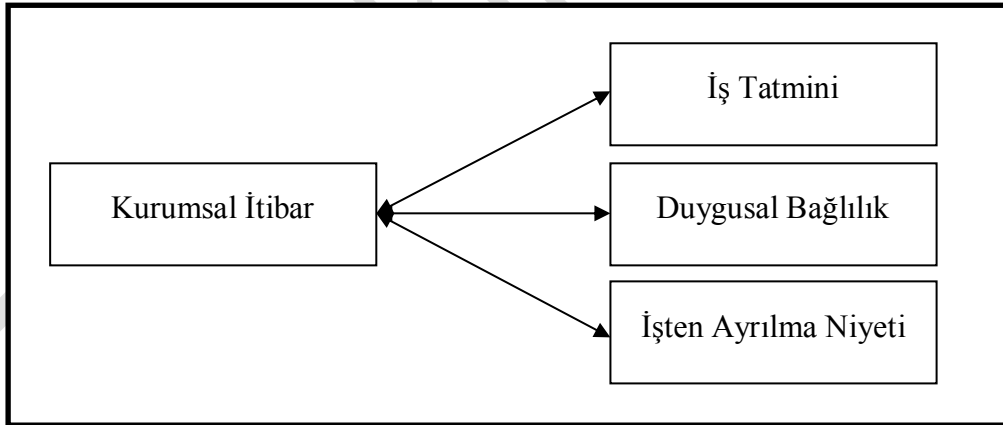
**H<sub>2</sub>:** Kurumsal itibar ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>3</sub>:** Kurumsal itibar ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

### 3.3. Araştırmanın Modeli

Araştırma modeli Şekil 1’de görüldüğü gibidir.

Şekil 1. Araştırmanın Modeli



### 3.4. Örneklem

Araştırmanın örneklemini Kapadokya Bölgesinde faaliyet göstermekte olan konaklama işletmelerinde istihdam edilmiş olan çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcılar güvenilir cevaplar vermelerini sağlamak amacıyla sadece cinsiyet ve medeni durumları ilişkin sorular



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

yönetilmiştir. 267 katılımcının büyük çoğunluğunun erkek (196, %73,4) olduğu ve 182 katılımcının evli olduğu (%67,9) yapılan frekans analizi sonucunda tespit edilmiştir.

### 3.5. Veri Toplama Araçları ve Değişkenler

Araştırma kapsamında kullanılan verilerin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır. Ölçümlerde 5’li Likert ölçeğinden faydalanılmıştır. Derecelendirme, 1=kesinlikle katılmıyorum” ve “5=kesinlikle katılıyorum şeklinde yapılmış ve puanlanmıştır.

Anket formunun hazırlanmasında Fombrun (1996) tarafından geliştirilen ve paydaşların kurumun itibarına ilişkin algılarının ölçülmesine olanak tanıyan kurumsal itibar ölçeğinden, katılımcıların işten ayrılma niyetlerini tespit etmek amacıyla Seashore, Lawler, Mirvis ve Cammann (1982) tarafından geliştirilen Michigan Örgütsel Değerlendirme Ölçeği’ndeki işten ayrılma niyeti ile ilgili 3 ifade kullanılmıştır. Katılımcıların duygusal bağlılık düzeylerini belirlemek amacıyla Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilmiş olan örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutlarından olan duygusal bağlılığa ilişkin 6 ifadeden faydalanılmıştır. Katılımcıların iş tatmin düzeylerini tespit etmek için Judge ve arkadaşları (1998) tarafından geliştirilmiş olan 5 ifadeden oluşan iş tatmin ölçeği kullanılmıştır.

Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach’s Alpha Katsayıları kurumsal itibar ölçeği ,835, iş tatmini ölçeği için ,738, duygusal bağlılık için ,863 ve işten ayrılma niyeti ölçeği için ,810 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar elde edilen verilerin güvenilir olduğunu göstermektedir.

### 3.6. Değişkenler İle İlgili Bulgular

Araştırma değişkenlerine ilişkin verilen cevapların ortalama, standart sapma ve varyans değerleri Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1. Değişkenlere İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Varyans Değerleri**

| Değişken             | Ortalama | Standart Sapma | Varyans |
|----------------------|----------|----------------|---------|
| Kurumsal İtibar      | 3,7836   | ,40278         | ,162    |
| İş Tatmini           | 3,6075   | ,69061         | ,477    |
| Duygusal Bağlılık    | 4,0547   | ,63163         | ,399    |
| İşten Ayrılma Niyeti | 1,6292   | ,51811         | ,268    |

Tablo incelendiğinde, katılımcıların ifade verdikleri cevapların ortalamaların 1,63 ile 4,05 arasında değiştiği ve iş tatmini ifadelerine verilen cevaplar açısından katılımcıların en fazla farklılaştığı görülmektedir.

### 3.7. Araştırma Modelinin Test Edilmesi

Araştırmanın değişkenlerini oluşturan kurumsal itibar ile iş tatmini, duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin tespit edilmesinde korelasyon analizi kullanılmıştır. Korelasyon analizi, ilgili analizlerin pazarlama araştırmalarında yaygın olarak kullanılmaktadır. Doğrusal ilişkileri ortaya çıkarmaya yarayan korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında bir değerdir. Katsayı pozitif ise, değişkenlerden biri artarken diğeri de artıyor; negatif ise, değişkenlerden biri artarken diğeri azalıyor demektir (Nakip, 2003: 322).

**Tablo 2. Değişkenler Arasındaki İlişki Düzeyleri**

|                      | 1       | 2       | 3       | 4 |
|----------------------|---------|---------|---------|---|
| Kurumsal İtibar      | 1       |         |         |   |
| İş Tatmini           | ,444**  | 1       |         |   |
| Duygusal Bağlılık    | ,409**  | ,539**  | 1       |   |
| İşten Ayrılma Niyeti | -,471** | -,362** | -,439** | 1 |

Korelasyon analizi sonucunda;

- Kurumsal itibar ile iş tatmini arasında pozitif %44,4 düzeyinde %1 anlamlılık seviyesinde anlamlı bir ilişki olduğu,
- Kurumsal itibar ile duygusal bağlılık arasında pozitif %40,9 düzeyinde %1 anlamlılık seviyesinde anlamlı bir ilişki olduğu,
- Kurumsal itibar ile işten ayrılma niyeti arasında negatif %47,1 düzeyinde %1 anlamlılık seviyesinde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Bu sonuçlardan hareketle araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulmuş olan üç hipotezin de kabul edildiği söylenebilir.

### 4. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada kurumsal itibarın çalışanların duygusal bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri ile ilişkisi incelenmiştir. Araştırma örneklemini Kapadokya bölgesinde faaliyet göstermekte olan konaklama işletmelerinin çalışanları oluşturmaktadır. Yapılan korelasyon analizi sonucunda kurumsal itibar ile iş tatmini arasında pozitif %44,4 düzeyinde; kurumsal



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

itibar ile duygusal bağlılık arasında pozitif %40,9 düzeyinde; kurumsal itibar ile işten ayrılma niyeti arasında negatif %47,1 düzeyinde ilişkiler tespit edilmiştir.

Ortaya konulmuş olan bu bulgular kurumsal itibar ile örgüt içindeki çalışanların davranışlarına ilişkin önemli sonuçlar ortaya koymaktadır. Kurumsal itibar ile iş tatmini, duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında tespit edile orta dereceli ilişkiler kurumsal itibarın sadece kurumların dış paydaşları üzerinde değil; aynı zamanda kuruma rekabet avantajı sağlayan ve kurumların sahip olduğu en önemli varlığı olarak kabul gören insan kaynağı ile de ilişkide olduğu görülmektedir.

Olumlu bir itibar kurumlara birçok fayda sağlamaktadır. Kurumsal itibar; yetenekli çalışanların kuruma çekilmesi ve elde tutulması, işlerini ve çalıştıkları işletmeye sevecek yaptıkları işten tatmin olmalarına ve çalıştıkları kurumu içselleştirerek hiçbir beklenti olmadan kuruma karşı bağlılık duymalarına katkı sağladığı yapılan analizler sonucunda ortaya konulmuştur.

Kurumlar bünyesinde istihdam edilen çalışanlar itibarın oluşturulması ve sürdürülmesi açısından da son derece önemli bir işleve sahiptir. Kurumların dış paydaşları ile ilk defa karşı karşıya gelenler çalışanlardır. Çalışanların kuruma karşı tutumları onların diğer paydaşlarla olan ilişkilerine yön vereceğinden çalışan davranışları kurumsal itibardan etkileneceği gibi çalışanların davranışları da paydaşları etkileyerek kurumsal itibarın oluşmasında ve geliştirilmesinde katkı sağlamaktadır.

Bu açıdan işletme yöneticilerinin çalışanların işletmeye karşı olumlu algı, tutum, niyet ve davranışlar sergilemelerine katkı sağlamak için aşağıdaki konulara dikkat etmeleri gerekmektedir:

- İşletmenin kurumsal sosyal sorumluluk çerçevesinde iyi bir vatandaş olmasının sağlanması için bütçe ayrılmalı, işletme politikalarının içerisinde sosyal sorumluluk projelerine yer verilmelidir.
- İşletmeler sosyal sorumluluk projelerin oluşturulması ve uygulanması aşamasında aktif katılımını sağlamalıdır.
- İşletmeler misyon, vizyon, strateji ve hedeflerin oluşturulması aşamasında çalışanların düşüncelerini alarak onlara işletme için değerli oldukları hissettirilmelidir.
- Periyodik olarak gerçekleştirilecek olan bilgilendirme toplantıları ile işletmenin faaliyetleri ve gelecek projeksiyonları hakkında çalışanlara bilgi verilmelidir.

Çalışmanın geliştirilmesi için farklı kurumsal itibar modelleri incelenerek; kurumsal itibarın örgütsel sinizm, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel adalet, whistleblowing, iş etiği gibi örgütsel çıktılarla etkileşimi araştırılabilir.

### Kaynakça



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Chirchill, G. A., Ford, N. M. & Walker, O. C. (1976). "Organizational Climate and Job Satisfaction in the Salesforce", *Journal of Marketing Research*, 13(4), 323-332.
- Cohen, A. (2006). The relationship between multiple commitments and organizational citizenship behavior in Arab and Jewish culture. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 105-118.
- Darmon, R. Y. (1990). "Identifying sources of turnover costs: A segmental approach". *Journal of Marketing*, 54(2), 46-56.
- Dowling, G. (2001). *Creating Corporate Reputations*, Oxford: Oxford University Press.
- Fombrun, C. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Boston: Harvard Business School Press
- Gray, E. R. & Balmer, M.T. (1998). "Managing Corporate Image and Corporate Reputation", *Long Range Planning*, Vol. 31, 695-702.
- Hall R. (1992). "The Strategic Anaysis of Intangible Resources", *Strategic Management Journal*, Vol (3)2, 135-144.,
- Henne, D. & Locke, E. A. (1985). "Job Dissatisfaction: What Are Consequences?" *International Journal of Psychology*, 20, 221-240.
- Herrbach, O., Mignonac, K. & Gatignon A.L. (2004). "Exploring the role of perceived external prestige in managers' turnover intentions", *International Journal of Human Resource Management*, 15(3), 1390-1407.
- Jackson, S. E. & Schuler, R. S. (2000). *Managing Human Resources*, 7th Edition, South-Western Collage Publishing, New York.
- Judge, T. A. & Klinger, R. (Ed.) (2008). *Job Satisfaction Subjective Well-Being at Work*, Guilford Publications, New York.
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., & Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of applied psychology*, 83(1), 17.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (2004). *Organizational Behavior*, 6th Edition, McGraw-Hill, New York.
- Krikakıdu, O. & Lynne, J. M. (2000). "Reputation Management", *Corporate Communication*, Vol. (5)2.
- Lichtenthaler, U. & Ernst, H. (2007). "Developing reputation to overcome the imperfections in the markets for knowledge", *Research Policy*, Volume (36)1, 37-55.





## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89.
- Mobley, W.H. (1982). *Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control*. Massachusetts: Addison-Wesley Series on Managing Human Resources.
- Mowday, R. T., Porter, L. M. & Steers, R. M., (1982). *Employee-Organizational Linkage*, New York Academic.
- Nakip, M. (2003). *Pazarlama Araştırmaları, Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar*, Ankara, Seçkin Yayınevi.
- Oshagbemi, T. & Hickson, C. (2003), “Some Aspects of Overall Job Satisfaction: a Binomial Logit Model”, *Journal of Managerial Psychology*, 18(4), 357-367.
- Oshagbemi, T. (2003). “Personal Correlates of Job Satisfaction: Empirical Evidence from UK Universities”, *International Journal of Social Economics*, 30(12), 1210-1232.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, P. V. (1974). “Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians”, *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Robbins, S. P. (2000). *Essentials of Organizational Behavior*, Sixth Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Seashore, S. E., Lawler, E. E., Mirvis, P., & Cammann, C. (1982). *Measuring and observing organizational change: A guide to field practice*. Ann Arbor: University of Michigan.
- Simon, M., Müller, B.H. & Hasselborn, H.M. (2009). Leaving the Organization or the Profession-a Multilevel Analysis of Nurses’ Intentions, *Journal of Advanced Nursing*, 66(3), 616-626.



## KURUMSAL İTİBAR, İŞ TATMİNİ, DUYGUSAL BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

**Prof. Dr. İrfan ÇAĞLAR**

Hitit Üniversitesi, E-mail: [irfancaglar@hitit.edu.tr](mailto:irfancaglar@hitit.edu.tr)

**Öğr. Gör. Coşkun AKÇA**

Kastamonu Üniversitesi, E-mail: [coskunakca@kastamonu.edu.tr](mailto:coskunakca@kastamonu.edu.tr)

### Özet

Son yıllarda kurumların rekabet avantajı sağlamasında önemli katkı sağlayan kurumsal itibar kavramına araştırmacılar ve uygulayıcılar tarafından olan ilgi giderek artmıştır. Literatür incelendiğinde araştırmaların büyük çoğunluğunun kurumsal itibarın işletmelerin finansal performansı üzerine odaklandığı görülmektedir. Bu çalışmada kurumsal itibarın çalışanların duygusal bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri ile ilişkisi incelenmiştir. Araştırma örneklemini Kapadokya bölgesinde faaliyet göstermekte olan konaklama işletmelerinin çalışanları oluşturmaktadır. Yapılan korelasyon analizi sonucunda kurumsal itibar ile iş tatmini arasında pozitif %44,4 düzeyinde; kurumsal itibar ile duygusal bağlılık arasında pozitif %40,9 düzeyinde; kurumsal itibar ile işten ayrılma niyeti arasında negatif %47,1 düzeyinde ilişkiler tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal İtibar, İş Tatmini, Duygusal Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti

### Abstract

In recent years, the interest of researchers and practitioners has gradually increased to the concept of corporate reputation, which has contributed significantly to the competitive advantage of institutions. When the literature is examined, it is seen that the majority of the researches focus on the financial performance of the enterprises. In this study, the relationship between the corporate reputation and the employees' affective commitment, job satisfaction and intention to leave work is examined. The research sample consists of the employees of the accommodation establishments operating in the Cappadocia region. As a result of the correlation analysis, a positive 44.4% between the corporate reputation and job satisfaction; between the corporate reputation and the affective commitment was positive at 40.9%; a negative 47.1% relationship between corporate reputation and intention to leave work was determined.

**Key Words:** Corporate Reputation, Affective Commitment, Job Satisfaction, Turnover Intentions

### 5. Giriş



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

İşletmeler arası rekabetin artmasına bağlı olarak kurumlara sağladığı faydaların artmasıyla kurumsal itibar kavramına olan ilgi giderek artmaktadır. Buna bağlı olarak kurumsal itibar kavramı işletme yöneticileri tarafından sıklıkla kullanılmaya başlanan ve kurumun rekabet avantajı sağlamada katkısı önemli olan bir kavrama dönüşmüştür.

Yapılan literatür incelemesi sonucunda araştırmacıların genellikle kurumsal itibar ile finansal performans, risk yönetimi gibi konulara odaklandığı görülmektedir. İşletmelerin en önemli paydaşları arasında sayılan ve itibarın oluşmasında ve geliştirilmesinde doğrudan etkili olan çalışanların algı, tutum, niyet ve davranışlarının kurumun sahip olduğu itibardan nasıl etkilendiği, aralarında nasıl bir ilişki olduğuna yönelik çok fazla çalışma yapılmamış olması literatürde bir eksiklik olarak görülmektedir. Bu çalışmanın amacı örgütsel davranış literatüründe birçok çalışmada ele alınmış olan iş tatmini, duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile kurumsal itibar arasındaki ilişkiler ortaya koymaktır. Çalışma kapsamında kurumsal itibar ile birlikte ele alınan değişkenler açısından çalışmanın literatüre katkı sağlaması beklenmektedir.

Belirlenmiş olan amaç kapsamında Kapadokya bölgesinde faaliyet göstermekte olan konaklama işletmelerinde istihdam edilmiş olan çalışanlardan elde edilmiş verilerle yapılan analizler sonucunda değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya konulmaya çalışılmıştır.

### 6. Kavramsal Çerçeve

#### 6.1. Kurumsal İtibar

Kurumsal itibar kavramı, örgütün çalışanlarının, müşterilerinin, yatırımcıların ve toplumunun genelinin kurumun adına ilişkin algıladıkları güçlü yada zayıf, iyi veya kötü gibi belirgin duygusal reaksiyonlarını belirtmektedir (Fombrun, 1996:37). Dowling (2001), kurumsal itibarı, değer bütününden oluşan bir yapı olarak tanımlamıştır. Buna göre; kurumsal itibarı kişilerde kurum imajını çağrıştıran, dürüstlük, gerçeklik, sorumluluk ve bütünlük gibi kuruma atfedilen değerler bütünü olarak açıklamıştır. Bu anlamda itibar uzun vadeli duyguları, değerleri, düşünceleri içine alan bir kavramdır (Dowling, 2001). İtibar kavramı içinde duygusal ve bilişsel yapıyı barındıran kompleks bir kavramdır, Gray ve Balmer, (1998) kurumsal itibarı, işletmelerin paydaşları ile aralarında oluşan, duygusal öğeler taşıyan işletme nitelikleri olarak tanımlarken, Hall (1992), itibarın bilgiye dayalı, bilişsel ve duygusal bir olgu olduğunu belirtmiştir. Kurumsal itibarı pozitif olan kurumlar, paydaşların gözünde diğerlerinde farklı olarak değer görecektir ve kendi sınıfında tek varsayılacaklardır (Fombrun, 1996:24). Örneğin kurumla daha önce ticari ilişki içerisinde bulunmayan ya da farklı alanlarda faaliyet gösteren işletmeler, kurum ile kuracakları ticari ilişkide, anlaşmalarda öncelikli olarak firmanın sektördeki itibarını dikkate alacaklardır. Çünkü olumlu itibar kurumun piyasa bilgisinin ve deneyiminin olduğu anlamına gelmektedir (Lichtenthaler ve Ernst, 2007:53). Kurum paydaşlarının kurumlarını itibarlı olarak algılamaları; çalışanların kurumsal amaçları benimseme seviyelerini olumlu yönde etkilemekte (Krikakidu ve Milward, 2000:3), iş tatmini artırmakta, vatandaşlık davranışını geliştirmekte, işten ayrılma niyetini azaltmakta ve sonucunda kurumun etkinliğini artırmaktadır (Herrbach vd. 2004:1397).



## **6.2. İş Tatmini**

İş tatmini birçok şekilde tanımlanmıştır. İş tatmininin en yaygın kullanılan tanımı Locke'nin tanımıdır (Judge ve Klinger, 2008: 394). Locke (1976), iş tatmini veya memnuniyetsizlik “değer yargısına duygusal bir cevap”dır. Çalışanlar, işin kendileri için önemli değerlerini karşıladığını veya yerine getirilmesine izin verdiğini algılayorsa, tatmin olma duygusu yaşayacaktır, aksi halde tatminsizlik duygusu yaşayacaktır. Duygusal tepkilerin yoğunluğu kişinin değerlerinin önemine bağlıdır (Henne ve Locke, 1985). İş tatmini, bir çalışanın kendi işine yönelik genel tutumudur. İşinden tatmin olan bir birey, işe karşı olumlu bir tutum sergilemektedir (Robbins, 2000: 20). Sosyal bilimciler arasında, iş tatmininin, belirli bir işe pozitif bir duygusal tepki olduğu konusunda yüksek düzeyde bir uzlaşma vardır (Oshagbemi, 2003). İş tatmini üniter bir kavram değildir. Bir çalışan, işinin bir yönü ile nispeten tatmin olabilir ve bir veya daha fazla başka yönden tatminsizlik yaşayabilir (Kreitner ve Kinicki, 2004: 202). Churchill vd. (1974), iş tatmini yapısının yedi bileşenden oluştuğunu ifade etmiştir: işin kendisi, diğer çalışanlar, denetim, şirket politikası ve desteği, ücret, terfi ve ilerleme ve müşterilerdir.

*İşin kendisi*, çalışanlar için başarı, ilerleme ve büyüme sağlayan ilginç ve önemli bir iş, dahası sorumluluk, özerklik, rol netliği, yöneticilerden geribildirim ve rol çatışması eksikliği iş tatminini artırmaktadır. (Henne ve Locke, 1985: 221-240).

*Diğer çalışanlar*, Robbins (2000), dostane ve destekleyici iş arkadaşlarının iş tatmini artışına yol açtığını belirtmiştir.

*Denetim*, çalışanlar düşünceli, dürüst, adil ve yetkili denetçilerden hoşlanırlar. Ayrıca iyi bir performans için takdir edilmek, ödüllendirilmek ve karar verme sürecine katılmak isterler (Henne ve Locke, 1985: 221-240).

*Şirket politikası*, çalışanlar, kendilerine ve değerlerine saygı gösteren ve etkin bir şekilde yönetilen bir organizasyonda çalışmak isterler (Henne ve Locke, 1985: 221-240).

Ücret, bir işçinin iş tatmini veya memnuniyetsizliğinin genel düzeyini etkiler (Oshagbemi ve Hickson, 2003: 357-367). Çalışanlar ihtiyaçlarını karşılamak için adil ve yeterli ödeme isterler (Henne ve Locke, 1985: 221-240).

*Terfi*, daha yüksek statü, artan sorumluluk ve/veya daha yüksek maaşla bir pozisyona ilerlemeyi ifade eder (Jackson ve Schuler, 2000: 265).

## **6.3. Duygusal Bağlılık**

Bağlılık, bir örgütte örgütsel görevler ve örgüte maksimum sebat etme arasındaki en anlamlı şekli gösterir ve örgütün vatandaşlık davranışları ile güçlü bir ilişkisini ortaya koyar (Cohen, 2006). Meyer ve Allen (1991), örgütsel bağlılığın üç ayırt edici biçimini tanımlamıştır: duygusal, normatif, ve devam bağımlılığı. Duygusal bağlılık organizasyona karşı duygusal bir bağlanma, kendini tanımlama ve katılımı yansıtırken, Normatif bağlılık, örgütte kalmayı



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

zorunluluk hissi olarak ifade etmektedir ve devam bağımlılığı ayrılma ile ilişkili algılanan maliyetleri yansıtmaktadır.

Duygusal bağlılık Allen ve Meyer (1990), tarafından çalışanın örgütüne duygusal yakınlık duyup onunla özdeşleşmesi olarak tanımlanmıştır. Bu bağlamda duygusal bağlılığı güçlü olan çalışanlar örgütlerinin değerlerini, hedeflerini ve amaçlarını benimser; örgütün bir parçası olarak kalmak isterler. Mowday vd. (1982), duygusal bağlılığın öncüllerinin genel olarak dört kategoriye ayrıldığını belirtmiştir: kişisel özellikler, yapısal özellikler, işle ilgili özellikler ve iş deneyimleridir. Çalışanın kendini örgütle birlikte ifade edebilmesi esasına dayanan duygusal bağlılığın üç önemli unsuru bulunmaktadır. Bunlar;

- Çalışanların örgüt amaç ve değerlerine yüksek düzeyde inanması ve kabul etmesi,
- Örgüt amaçları için yoğun gayret sarf etme isteği
- Örgütte kalmak ve örgüt üyeliğini sürdürmek için duydukları güçlü bir arzu olarak tanımlanmaktadır (Porter, vd. 1974: 604).

### 6.4. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti gerçek işten ayrılmadan farklıdır, öyle ki işten ayrılma niyeti iş görenlerin iş yerinde kalmak ya da istifa etmek için kendini değerlendirme niyetleridir (Mobley, 1982;10). İşten ayrılma niyetinin, gerçek işten ayrılmaya yol açtığı tespit edilmiştir. İşten ayrılma bir örgütte giderlerle sonuçlanabilir ki bu organizasyonların giderleri yeni çalışanları seçme ve onların eğitimi ile ilgilidir. (Darmon, 1990:54). Simon ve meslektaşları (2009), çalışanın ayrılma niyetini etkileyen faktörleri altı ana başlıkta açıklamıştır. Buna göre, çalışanın işi bırakma isteği üzerinde etkiye sahip olan faktörler şunlardır:

- a) Bireysel faktörler (yaş, cinsiyet, medeni hal, iş ve aile arasındaki çatışma vb.).
- b) Sağlık faktörleri (duygusal tükenme, fiziksel yetersizlik, vb.).
- c) İşyerinde sosyal çevre faktörleri (üst düzey yönetimle çatışmalar, meslektaşları ile kötü ilişkiler vb.).
- d) İşin kalitesi ile ilgili faktörler (işyerinde yetersiz fiziksel ve duygusal koşullar).
- e) Örgütsel faktörler (rol çatışması, uyum sorunları, sınırlı kariyer ve gelişim fırsatları, vb.).
- f) İşgücü piyasası faktörleri (pazardaki yüksek ücretli işler için fırsatlar, diğer firmalardaki daha iyi kariyer fırsatları, vb.).

Çalışan kişi, bu unsurların etkisiyle işini değerlendirir ve işinden tatmin olup olmadığına karar verir. Eğer tatminsizliği söz konusu ise, işten ayrılmamanın mümkün olup olmadığını ve başka bir iş aramanın kazançlı olup olmadığını araştırır. Sonuçta çalışan kişi var olan iş olanakları ile şu anki işi arasında bir değerlendirme yaparak kararını oluşturur (Mobley, 1982:12).

## 7. Metodoloji

Çalışmanın bu bölümün Kapadokya bölgesinde faaliyet göstermekte olan konaklama işletmelerinde faaliyet göstermekte olan işletmelerde istihdam edilmiş olan çalışanlardan elde edilen verilerle gerçekleştirilmiş olan araştırmanın sürecine ve yapılan analizler sonucunda ortaya konulmuş olan bulgulara yer verilecektir.

### 7.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, çalışanların algıladıkları kurumsal itibar ile iş tatmini, duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin tespit edilmesidir.

### 7.2. Araştırmanın Hipotezleri

Belirlenen araştırma amacı doğrultusunda belirlenmiş olan araştırma hipotezleri aşağıdaki gibidir.

**H<sub>1</sub>:** Kurumsal itibar ile iş tatmini arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

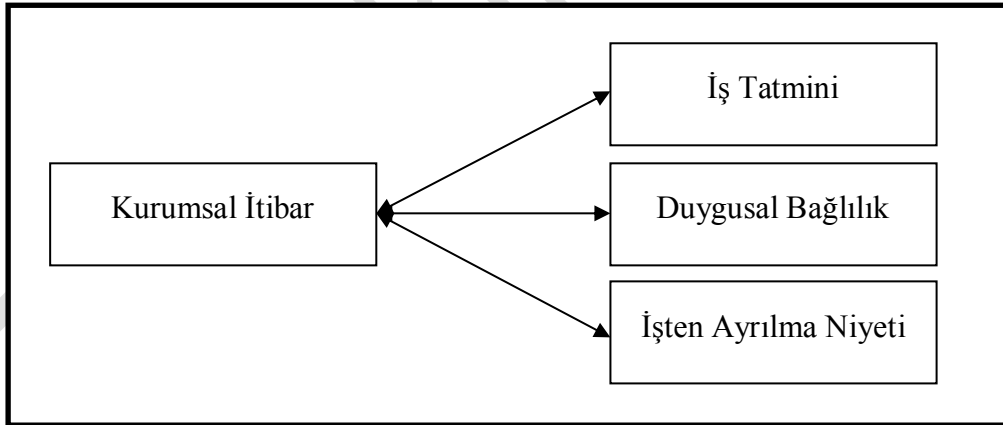
**H<sub>2</sub>:** Kurumsal itibar ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>3</sub>:** Kurumsal itibar ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

### 7.3. Araştırmanın Modeli

Araştırma modeli Şekil 1’de görüldüğü gibidir.

Şekil 1. Araştırmanın Modeli



### 7.4. Örneklem

Araştırmanın örneklemini Kapadokya Bölgesinde faaliyet göstermekte olan konaklama işletmelerinde istihdam edilmiş olan çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcılar güvenilir cevaplar vermelerini sağlamak amacıyla sadece cinsiyet ve medeni durumları ilişkin sorular



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

yönetilmiştir. 267 katılımcının büyük çoğunluğunun erkek (196, %73,4) olduğu ve 182 katılımcının evli olduğu (%67,9) yapılan frekans analizi sonucunda tespit edilmiştir.

### 7.5. Veri Toplama Araçları ve Değişkenler

Araştırma kapsamında kullanılan verilerin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır. Ölçümlerde 5’li Likert ölçeğinden faydalanılmıştır. Derecelendirme, 1=kesinlikle katılmıyorum” ve “5=kesinlikle katılıyorum şeklinde yapılmış ve puanlanmıştır.

Anket formunun hazırlanmasında Fombrun (1996) tarafından geliştirilen ve paydaşların kurumun itibarına ilişkin algılarının ölçülmesine olanak tanıyan kurumsal itibar ölçeğinden, katılımcıların işten ayrılma niyetlerini tespit etmek amacıyla Seashore, Lawler, Mirvis ve Cammann (1982) tarafından geliştirilen Michigan Örgütsel Değerlendirme Ölçeği’ndeki işten ayrılma niyeti ile ilgili 3 ifade kullanılmıştır. Katılımcıların duygusal bağlılık düzeylerini belirlemek amacıyla Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilmiş olan örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutlarından olan duygusal bağlılığa ilişkin 6 ifadeden faydalanılmıştır. Katılımcıların iş tatmin düzeylerini tespit etmek için Judge ve arkadaşları (1998) tarafından geliştirilmiş olan 5 ifadeden oluşan iş tatmin ölçeği kullanılmıştır.

Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach’s Alpha Katsayıları kurumsal itibar ölçeği ,835, iş tatmini ölçeği için ,738, duygusal bağlılık için ,863 ve işten ayrılma niyeti ölçeği için ,810 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar elde edilen verilerin güvenilir olduğunu göstermektedir.

### 7.6. Değişkenler İle İlgili Bulgular

Araştırma değişkenlerine ilişkin verilen cevapların ortalama, standart sapma ve varyans değerleri Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1. Değişkenlere İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Varyans Değerleri**

| Değişken             | Ortalama | Standart Sapma | Varyans |
|----------------------|----------|----------------|---------|
| Kurumsal İtibar      | 3,7836   | ,40278         | ,162    |
| İş Tatmini           | 3,6075   | ,69061         | ,477    |
| Duygusal Bağlılık    | 4,0547   | ,63163         | ,399    |
| İşten Ayrılma Niyeti | 1,6292   | ,51811         | ,268    |



Tablo incelendiğinde, katılımcıların ifadele verdikleri cevapların ortalamaların 1,63 ile 4,05 arasında değiştiği ve iş tatmini ifadelerine verilen cevaplar açısından katılımcıların en fazla farklılaştığı görülmektedir.

### 7.7. Araştırma Modelinin Test Edilmesi

Araştırmanın değişkenlerini oluşturan kurumsal itibar ile iş tatmini, duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin tespit edilmesinde korelasyon analizi kullanılmıştır. Korelasyon analizi, ilgili analizlerin pazarlama araştırmalarında yaygın olarak kullanılmaktadır. Doğrusal ilişkileri ortaya çıkarmaya yarayan korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında bir değerdir. Katsayı pozitif ise, değişkenlerden biri artarken diğeri de artıyor; negatif ise, değişkenlerden biri artarken diğeri azalıyor demektir (Nakip, 2003: 322).

**Tablo 2. Değişkenler Arasındaki İlişki Düzeyleri**

|                      | 1       | 2       | 3       | 4 |
|----------------------|---------|---------|---------|---|
| Kurumsal İtibar      | 1       |         |         |   |
| İş Tatmini           | ,444**  | 1       |         |   |
| Duygusal Bağlılık    | ,409**  | ,539**  | 1       |   |
| İşten Ayrılma Niyeti | -,471** | -,362** | -,439** | 1 |

Korelasyon analizi sonucunda;

- Kurumsal itibar ile iş tatmini arasında pozitif %44,4 düzeyinde %1 anlamlılık seviyesinde anlamlı bir ilişki olduğu,
- Kurumsal itibar ile duygusal bağlılık arasında pozitif %40,9 düzeyinde %1 anlamlılık seviyesinde anlamlı bir ilişki olduğu,
- Kurumsal itibar ile işten ayrılma niyeti arasında negatif %47,1 düzeyinde %1 anlamlılık seviyesinde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Bu sonuçlardan hareketle araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulmuş olan üç hipotezin de kabul edildiği söylenebilir.

### 8. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada kurumsal itibarın çalışanların duygusal bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri ile ilişkisi incelenmiştir. Araştırma örneklemini Kapadokya bölgesinde faaliyet göstermekte olan konaklama işletmelerinin çalışanları oluşturmaktadır. Yapılan korelasyon analizi sonucunda kurumsal itibar ile iş tatmini arasında pozitif %44,4 düzeyinde; kurumsal



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

itibar ile duygusal bağlılık arasında pozitif %40,9 düzeyinde; kurumsal itibar ile işten ayrılma niyeti arasında negatif %47,1 düzeyinde ilişkiler tespit edilmiştir.

Ortaya konulmuş olan bu bulgular kurumsal itibar ile örgüt içindeki çalışanların davranışlarına ilişkin önemli sonuçlar ortaya koymaktadır. Kurumsal itibar ile iş tatmini, duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında tespit edile orta dereceli ilişkiler kurumsal itibarın sadece kurumların dış paydaşları üzerinde değil; aynı zamanda kuruma rekabet avantajı sağlayan ve kurumların sahip olduğu en önemli varlığı olarak kabul gören insan kaynağı ile de ilişkide olduğu görülmektedir.

Olumlu bir itibar kurumlara birçok fayda sağlamaktadır. Kurumsal itibar; yetenekli çalışanların kuruma çekilmesi ve elde tutulması, işlerini ve çalıştıkları işletmeye sevecek yaptıkları işten tatmin olmalarına ve çalıştıkları kurumu içselleştirerek hiçbir beklenti olmadan kuruma karşı bağlılık duymalarına katkı sağladığı yapılan analizler sonucunda ortaya konulmuştur.

Kurumlar bünyesinde istihdam edilen çalışanlar itibarın oluşturulması ve sürdürülmesi açısından da son derece önemli bir işleve sahiptir. Kurumların dış paydaşları ile ilk defa karşı karşıya gelenler çalışanlardır. Çalışanların kuruma karşı tutumları onların diğer paydaşlarla olan ilişkilerine yön vereceğinden çalışan davranışları kurumsal itibardan etkileneceği gibi çalışanların davranışları da paydaşları etkileyerek kurumsal itibarın oluşmasında ve geliştirilmesinde katkı sağlamaktadır.

Bu açıdan işletme yöneticilerinin çalışanların işletmeye karşı olumlu algı, tutum, niyet ve davranışlar sergilemelerine katkı sağlamak için aşağıdaki konulara dikkat etmeleri gerekmektedir:

- İşletmenin kurumsal sosyal sorumluluk çerçevesinde iyi bir vatandaş olmasının sağlanması için bütçe ayrılmalı, işletme politikalarının içerisinde sosyal sorumluluk projelerine yer verilmelidir.
- İşletmeler sosyal sorumluluk projelerin oluşturulması ve uygulanması aşamasında aktif katılımını sağlamalıdır.
- İşletmeler misyon, vizyon, strateji ve hedeflerin oluşturulması aşamasında çalışanların düşüncelerini alarak onlara işletme için değerli oldukları hissettirilmelidir.
- Periyodik olarak gerçekleştirilecek olan bilgilendirme toplantıları ile işletmenin faaliyetleri ve gelecek projeksiyonları hakkında çalışanlara bilgi verilmelidir.

Çalışmanın geliştirilmesi için farklı kurumsal itibar modelleri incelenerek; kurumsal itibarın örgütsel sinizm, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel adalet, whistleblowing, iş etiği gibi örgütsel çıktılarla etkileşimi araştırılabilir.

### Kaynakça



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Chirchill, G. A., Ford, N. M. & Walker, O. C. (1976). "Organizational Climate and Job Satisfaction in the Salesforce", *Journal of Marketing Research*, 13(4), 323-332.
- Cohen, A. (2006). The relationship between multiple commitments and organizational citizenship behavior in Arab and Jewish culture. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 105-118.
- Darmon, R. Y. (1990). "Identifying sources of turnover costs: A segmental approach". *Journal of Marketing*, 54(2), 46-56.
- Dowling, G. (2001). *Creating Corporate Reputations*, Oxford: Oxford University Press.
- Fombrun, C. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Boston: Harvard Business School Press
- Gray, E. R. & Balmer, M.T. (1998). "Managing Corporate Image and Corporate Reputation", *Long Range Planning*, Vol. 31, 695-702.
- Hall R. (1992). "The Strategic Anaysis of Intangible Resources", *Strategic Management Journal*, Vol (3)2, 135-144.,
- Henne, D. & Locke, E. A. (1985). "Job Dissatisfaction: What Are Consequences?" *International Journal of Psychology*, 20, 221-240.
- Herrbach, O., Mignonac, K. & Gatignon A.L. (2004). "Exploring the role of perceived external prestige in managers' turnover intentions", *International Journal of Human Resource Management*, 15(3), 1390-1407.
- Jackson, S. E. & Schuler, R. S. (2000). *Managing Human Resources*, 7th Edition, South-Western Collage Publishing, New York.
- Judge, T. A. & Klinger, R. (Ed.) (2008). *Job Satisfaction Subjective Well-Being at Work*, Guilford Publications, New York.
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., & Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of applied psychology*, 83(1), 17.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (2004). *Organizational Behavior*, 6th Edition, McGraw-Hill, New York.
- Krikakıdu, O. & Lynne, J. M. (2000). "Reputation Management", *Corporate Communication*, Vol. (5)2.
- Lichtenthaler, U. & Ernst, H. (2007). "Developing reputation to overcome the imperfections in the markets for knowledge", *Research Policy*, Volume (36)1, 37-55.



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89.
- Mobley, W.H. (1982). *Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control*. Massachusetts: Addison-Wesley Series on Managing Human Resources.
- Mowday, R. T., Porter, L. M. & Steers, R. M., (1982). *Employee-Organizational Linkage*, New York Academic.
- Nakip, M. (2003). *Pazarlama Araştırmaları, Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar*, Ankara, Seçkin Yayınevi.
- Oshagbemi, T. & Hickson, C. (2003), “Some Aspects of Overall Job Satisfaction: a Binomial Logit Model”, *Journal of Managerial Psychology*, 18(4), 357-367.
- Oshagbemi, T. (2003). “Personal Correlates of Job Satisfaction: Empirical Evidence from UK Universities”, *International Journal of Social Economics*, 30(12), 1210-1232.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, P. V. (1974). “Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians”, *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Robbins, S. P. (2000). *Essentials of Organizational Behavior*, Sixth Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Seashore, S. E., Lawler, E. E., Mirvis, P., & Cammann, C. (1982). *Measuring and observing organizational change: A guide to field practice*. Ann Arbor: University of Michigan.
- Simon, M., Müller, B.H. & Hasselborn, H.M. (2009). Leaving the Organization or the Profession-a Multilevel Analysis of Nurses’ Intentions, *Journal of Advanced Nursing*, 66(3), 616-626.



## HAZIR OLUN, YOL AMAÇ KURAMI GERİ DÖNDÜ!

Dilem CİNLİ

*Koç Üniversitesi dcinli@ku.edu.tr*

### Özet

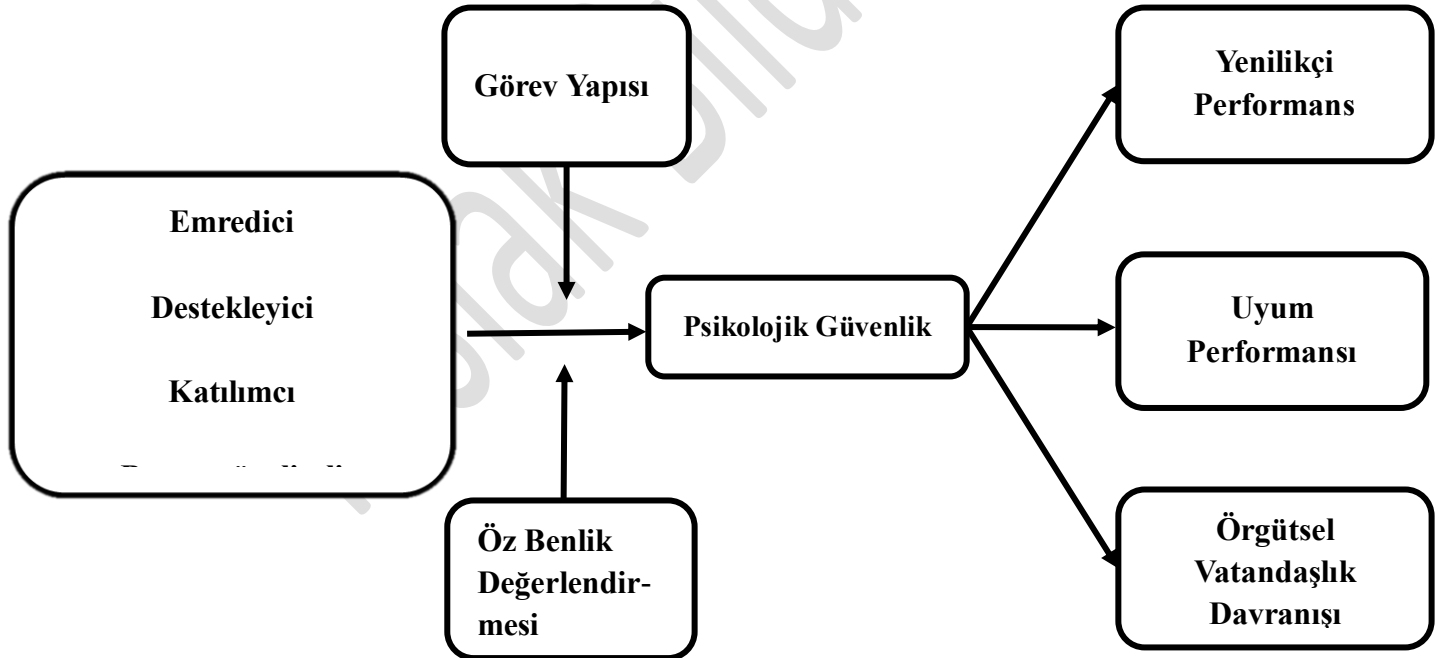
Bu çalışmada, Yol Amaç Kuramı kullanılarak, kuramda açıklanan dört liderlik davranışı - emredici, destekleyici, katılımcı ve başarı yönelimli liderlik - ile çalışanların yenilikçi performansları, uyum performansları ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiler test edilmiştir. Bu ilişki incelenirken, çalışanların psikolojik güvenliği, liderlik davranışları ve bu üç performans boyutu arasında aracı değişken olarak tanımlanmış ve test edilmiştir. Buna ek olarak, çalışanların görev yapısı ve öz benlik değerlendirmesi, dört liderlik davranışı ve psikolojik güvenlik arasındaki ilişkide iki düzenleyici değişken olarak tanımlanmış ve test edilmişlerdir. Bu ilişkilerin test edilmesi için bütün değişkenlerin ölçekleri kullanılmış, ve veri Amazon Mechanical Turk platformu aracılığı ile toplanmıştır. Elde edilen bulgular tartışılacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** *Yol Amaç Kuramı, Psikolojik Güvenlik, Yenilikçi Performans, Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*

### 1. Giriş

Liderlik araştırmalarında cevaplanmaya çalışılan en önemli sorulardan biri “Hangi liderlik davranışları bir liderin etkili olmasını sağlamaktadır?” olmuştur. Bu soruyu cevaplamak için birçok farklı teori geliştirilmiştir (Avolio, 2007). Bu teorilerden birkaçından oluşan durumsallık kuramları, tek bir etkili liderlik stili olmadığı, bir liderin etkililiğinin duruma ve yönettikleri kişilerin özelliklerine bağlı oldu fikrine dayanır (Stogdill, 1974). Bu kuramların içinde en gelişmiş olduğu belirtilen Yol Amaç Kuramı da bir liderin dört farklı davranış stilinin olması gerektiğini ve liderin bu davranışları farklı durumlara ve çalışanlara göre doğru uygulamasının liderin etkili olmasını sağlayacağını iddia eder (House ve Mitchell, 1975). Bu gelişmiş kuram, yayımlandığı ilk yıllarda araştırmacıların ilgisini çekmiş ve test edilmeye çalışılmıştır, fakat test edilmesinin zorluğu, uygun ölçüm araçlarının bulunmaması gibi

sebeplerle kuram popülaritesini kaybetmiş ve yeterince test edilememiştir (Jermier, 1996). Ancak, ironik şekilde, yeterli bilimsel desteği olmamasına rağmen bu kuram, iş hayatında liderlik eğitimleri için sıklıkla kullanılmaktadır. Bu sebeple, bu çalışmanın ilk amacı Yol Amaç Kuramı'nı test etmek ve ona ihtiyacı olan bilimsel desteği sağlamaktır. Bu desteği sağlarken, çalışmanın ikinci amacı, bu kuramın 21. yüzyılın iş hayatı gerekliliklerine uygun olduğunu da göstermektir. Bu amaçla dört liderlik davranışının - 21. yüzyılda oldukça önemi performans boyutları olarak kabul edilen - çalışan yenilikçi performansı, uyum performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini incelemiştir. Çalışmanın üçüncü amacı, dört liderlik davranışı ile üç çalışan performans boyutu arasındaki ilişkilerin düzenleyici ve aracı değişkenlerini test etmektir. Çalışan görev yapısının ve çalışan öz-değerlendirmesinin bu ilişkinin iki düzenleyici olarak test edilmesi ve böylece lider davranışlarının verimliliğini etkileyen faktörlerin daha iyi anlaşılması amaçlanmıştır. Buna ek olarak, dört lider davranışı ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi mekanizması daha önce hiç test edilmemiştir ve bu çalışmada test edilmesi amaçlanmaktadır. Çalışmada, çalışan psikolojik güvenliği kavramının ilişkinin aracı değişkeni olacağı düşünülmekte ve bu şekilde test edilmektedir.



## 2. Kavramsal Çerçeve

Yol Amaç Kuramı'nın temel fikri, sadece bir çeşit 'en iyi' liderlik olmadığı ve bir liderin etkililiğinin hem içinde bulunulan duruma, hem de liderin yönettiği kişilere bağlı olduğudur. Bazı durumlarda ve bazı çalışanlarda etkili olan liderlik davranışları, diğerlerinde etkili



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

olmayabilir. Bu yüzden, liderler farklı liderlik davranışları sergileyebilecek beceride olmalı ve bu davranışları içinde bulundukları koşullara göre uygun şekilde kullanmalıdırlar. Bu farklı liderlik davranışları emredici, destekleyici, katılımcı ve başarı yönelimli liderliktir. Bir emredici lider, takipçilerine görevlerini net şekilde açıklar; ne yapılması gerektiği ve nasıl yapılması gerektiği de dahil olmak üzere belirli talimatlar verir, son teslim tarihlerini belirler ve kural ve yönetmeliklerin açık olmasını sağlar. Destekleyici lider, daha samimi bir şekilde davranır, çalışanların refahı ve moralleri ile daha ilgilidir. Katılımcı lider çalışanları karar verme süreçlerine dahil eder, böyle bir lider onlara danışır ve onların önerilerini kararlara dahil eder. Son olarak, başarı yönelimli lider, çalışanlarının mümkün olan en üst düzeyde performans göstermelerini bekler. Bu tip lider, yüksek mükemmellik standartlarını belirleyerek çalışanlarını zorlar ve çalışanların zorlu hedefleri gerçekleştirebileceklerine dair onlara güvenir (House ve Mitchell, 1975; Northouse, 2006).

### Görev Yapısı ve Öz Benlik Değerlendirmesi

Görev yapısı, bir görevin gerekliliklerinin belirginlik derecesidir (House ve Dessler, 1975). Başka bir deyişle, görevin sadelik, açıklık ve tekrarlayıcılık seviyesidir. Kuramda, çalışanların görev yapısının, dört liderlik davranışı ile çalışanın farklı performans boyutları arasındaki ilişkiyi düzenlediği belirtilmiştir (House ve Mitchell, 1975). Kuramı test eden başka çalışmalarda da bu düzenleyici sıklıkla test edilmiş ve görev yapısı değişkeni, kuramın tanımladığı görev özellikleri düzenleyici grubunun en çok test edilen ve en çok desteklenen düzenleyici olmuştur (Schiesheism ve DeNisi, 1981).

Öz benlik değerlendirme, insanların kendileri, başkaları ve dünyayla ilgili yaptıkları temel değerlendirmeler olarak tanımlanmaktadır (Johnson, Rosen ve Levy 2008). Bu kavram, öz saygı (bir kişi olarak kişinin kendisine yüklediği toplam değer) (Judge ve Bono, 2001), öz-yeterlik (kişinin kendisinin başarılı olabileceğine dair algısı) (Judge ve Bono, 2001), kontrol odağı (yani yaşam olayları üzerindeki algılanan kontrol derecesi) (Lefcourt, 1991) ve kararlı, güvenli ve özgüvenli olma eğilimi olan duygusal istikrar (Judge, 2009) kavramlarından oluşmaktadır. Bu kavram ile ilgili birçok çalışma, yüksek öz benlik değerlendirmesinin iş hayatındaki pozitif etkilerini göstermiştir (Ritz, Shantz, Alfes ve Arshoff, 2012). Aynı zamanda bazı çalışmalar, öz benlik değerlendirmesinin farklı liderlik tipleri ile çalışan performans boyutları arasındaki ilişkiyi düzenlediğini desteklemiştir (Nubold, Muck, ve





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Maier, 2013). Bu sebeplerle, bu çalışmada da öz benlik değerlendirmesinin düzenleyici olması beklenmektedir.

### Psikolojik Güvenlik

Psikolojik güvenlik, “insanların kendileri olmaktan çekinmemeleri” (Edmondson, 1999, s.354) ve “kendilik imajı, statü ya da kariyere gelebilecek olumsuz etkilerden korkmadan kendini, karakterini gösterebilme hissi” algısı olarak tanımlanabilir (Kahn, 1990, s.708). Psikolojik olarak güvenli bir ortamda, insanlar soru sorduklarında, bir hatayı bildirdiklerinde, yeni bir fikir paylaştıklarında ya da geri bildirim istediklerinde karşı taraftan olumlu tepki alabileceklerini hissederler (Edmondson, 1999).

Psikolojik güvenlik kavramı ile ilgili çalışmalar, liderliğin çalışan psikolojik güvenliğindeki etkisini göstermiştir (Nembhard, ve Edmondson, 2006). Lider çalışanlarını dinlemeye hazır olduğunu onlara hissettirdiğinde, çalışanlarının kişiliklerini olduğu gibi kabul edip onlara uygun davrandığında, farklı fikirler duymaktan rahatsız olmadığına, çalışanlar güvenli hissetmeye başlarlar (Edmondson, 1999). Birçok çalışma farklı pozitif liderlik türü ile çalışan psikolojik güvenliği arasında pozitif ilişki belirtmiştir (Carmeli, Reiter-Palmon, ve Ziv, 2010).

Liderin çalışanlarında psikolojik güveni yaratmak için yapması gerekenler göz önünde bulundurulduğunda, Yol Amaç Kuramı’nın liderlik davranışları ile psikolojik güvenlik arasında da pozitif ilişki beklenebilir. Çünkü kurama göre, lider doğru davranışı seçerken hem çalışanlarının görev yapısını göz önünde bulunduracak hem de çalışanlarının öz benlik değerlendirme seviyelerinin farkında olacaktır ve bu düzenleyicilerin gerekliliklerine göre doğru davranışı seçecektir. Çalışan hem üzerinde çalıştığı göreve hem de kendi kişilik özelliğine uygun şekilde yönetiliyor olduğu için psikolojik güvenlik hissedebilecektir.

Daha net olmak gerekirse, farklı seviyedeki görev yapısı ve öz benlik değerlendirmesi kombinasyonlarının, dört liderlik davranışının psikolojik güvenlik oluşturulmasındaki etkililik seviyesini etkilemesi beklenmektedir

*Hipotez 1:* Başarı yönelimli liderlik, görev yapısı ve öz benlik değerlendirmesi arasında üç yönlü bir etkileşim vardır; yüksek görev yapısı ve yüksek öz benlik değerlendirmesi olan durumlarda, yüksek başarı yönelimli liderlik, düşük başarı yönelimli liderlik ile kıyaslandığında, psikolojik güvenlik ile daha güçlü pozitif ilişkiye sahip olacaktır.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

*Hipotez 2:* Katılımcı liderlik, görev yapısı ve öz benlik değerlendirmesi arasında üç yönlü bir etkileşim vardır; düşük görev yapısı ve yüksek öz benlik değerlendirmesi olan durumlarda, yüksek başarı yönelimli liderlik, düşük başarı yönelimli liderlik ile kıyaslandığında, psikolojik güvenlik ile daha güçlü pozitif ilişkiye sahip olacaktır.

*Hipotez 3:* Destekleyici liderlik, görev yapısı ve öz benlik değerlendirmesi arasında üç yönlü bir etkileşim vardır; yüksek görev yapısı ve düşük öz benlik değerlendirmesi olan durumlarda, yüksek başarı yönelimli liderlik, düşük başarı yönelimli liderlik ile kıyaslandığında, psikolojik güvenlik ile daha güçlü pozitif ilişkiye sahip olacaktır.

*Hipotez 4:* Emredici liderlik, görev yapısı ve öz benlik değerlendirmesi arasında üç yönlü bir etkileşim vardır; düşük görev yapısı ve düşük öz benlik değerlendirmesi olan durumlarda, yüksek başarı yönelimli liderlik, düşük başarı yönelimli liderlik ile kıyaslandığında, psikolojik güvenlik ile daha güçlü pozitif ilişkiye sahip olacaktır.

### **Psikolojik Güvenlik, Yenilikçi Performans, Uyum Performansı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**

Yaratıcı ve yenilikçi performans, farklı ve sıra dışı fikirleri üretebilme ve bunları gerçek hayata uygulayabilme becerisidir (Hülsheger, Anderson, ve Salgado, 2009). Çalışmalar yenilikçi performansın günümüz iş yaşamında çok önemli bir beceri olduğunu belirtmiştir, bu yüzden bu kavram, bu kavramın iş hayatındaki öncülleri ve sonuçları sıklıkla araştırılmaktadır (Pace ve Brannick, 2010).

Bir diğer performans boyutu olan uyum performansı kişinin yeni bir çevreye, olaya veya duruma uyum sağlayabilme ve davranışlarını değiştirebilme becerisi olarak tanımlanmaktadır (Johnson, 2001). Modern iş yaşamının dinamik görev tanımları ve değişimleri sebebiyle, çalışanların yeni görev ve durumlara uyum sağlayabilme becerisi oldukça önem kazanmıştır (Cronshaw ve Jethmalani, 2005), ve bu kavram araştırmacılar tarafından sıklıkla çalışılmaya başlanmıştır.

Üçüncü performans boyutu, örgütsel vatandaşlık davranışı formal iş tanımlarının ötesinde, belirlenmiş rol gereklerini ve beklentilerini aşan, çalışanların iş ortamına katkıda bulunmak için istekli olarak gösterdikleri rol fazlası davranışları ifade eder (McDonald, 1993). İş ortamının verimliliğine birçok katkısı olduğu için, öncül ve sonuçları sıklıkla çalışılmıştır.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Yukarıda belirtilen üç iş performans boyutu dikkate alındığında, psikolojik güvenliğin bu iş performans boyutlarının öncülü olması beklenebilir. Bu beklenti, psikolojik olarak güvende olan kişilerin, duygularını rahatça ifade edip tartışabilecekleri ve yaratıcılıklarını artıracabilecekleri fikrini destekleyen çalışmalara dayanmaktadır (Edmondson ve Lei, 2014). Ayrıca, psikolojik olarak güvende hisseden çalışanların, kendileri olmaktan veya hata yapmaktan çekinmemeleri sayesinde, uyum performanslarının yüksek olması beklenebilir. Buna ek olarak, bu kişiler, kendilerinin güvende hissettikleri ve kabul gördükleri bir ortamda örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemek için daha fazla motive olabilirler. Takım düzeyinde test edilen psikolojik güvenlik-örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinin bireysel düzeyde de olması beklenebilir (Yi, 2005). Böylece;

*Hipotez 5a:* Çalışan psikolojik güvenliği yenilikçi performans ile pozitif ilişkilidir.

*Hipotez 5b:* Çalışan psikolojik güvenliği uyum performansı ile pozitif ilişkilidir.

*Hipotez 5c:* Çalışan psikolojik güvenliği örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif ilişkilidir.

Bu çalışma için gereken veri halen toplanma sürecinde olduğu için, yukarıda tanımlanan beş hipotez henüz test edilememiş ve gerekli analizler rapor edilememiştir. Ancak, bildirinin kabul edilmesi durumunda, kongre tarihine kadar veri toplanmış ve analiz edilmiş olacağı için, kongrede bütün sonuçlar sunulacaktır.

### 3. Araştırmanın Yöntemi

#### Örnekleme

Çalışmanın katılımcıları farklı mesleklere sahip 850 yabancı uyruklu yetişkinden oluşmaktadır. Katılımcılar çalışmaya Amazon Mechanical Turk platformu aracılığı ile katılmaktadırlar. Araştırmaya katılım şartı en az altı aydır iş ortamında aynı lider ile çalışıyor olmasıdır.

#### Ölçüm Araçları

*Yol Amaç Liderlik Ölçeği:* Indvik (1985) tarafından oluşturulan Yol Amaç Liderlik Ölçeği, emredici, destekleyici, katılımcı ve başarı yönelimli dört tür liderlik davranışını ölçmek için



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

kullanılır. Bu 5 puanlık Likert ölçeği, her liderlik davranışı için 5 maddeden oluşan toplam 20 madde içerir ve bir katılımcının aldığı puanlar, her bir liderlik davranışını kendi liderinde ne sıklıkta gözlemlediği ile ilgili bilgi verir. Her bir stil için önceden belirlenmiş düşük, ortak ve yüksek puan aralıkları vardır.

*Görev Yapısı Ölçeği:* House ve Dessler (1974) tarafından geliştirilen görev yapısı ölçeği, çalışanın iş ortamındaki görevinin ne kadar sade, açık ve tekrarlayıcı olduğunu ölçmek için kullanılır. Bu ölçek 10 maddeden oluşan 5'li Likert tipi bir ölçek olup, daha yüksek puanlar daha yüksek görev yapısını göstermektedir. Ölçeğin iç tutarlılık katsayısı .65 ve daha yüksek olarak farklı çalışmalarda rapor edilmiştir.

*Öz Benlik Değerlendirmesi Ölçeği:* Öz benlik değerlendirme Judge'ın (2003) ölçeği ile ölçülecektir. Bu ölçek 12 maddeden oluşan 5 puanlık bir Likert ölçeğidir ve daha yüksek puanlar daha yüksek öz benlik değerlendirme göstermektedir. Ölçeğin güvenirlik katsayısı .76'dır.

*Psikolojik Güvenlik:* Bu değişken hem bireysel hem de takım düzeyinde ölçülecektir. Ekip psikolojik güvenliğini ölçmek için Edmondson'un (1999) psikolojik güvenlik ölçeği kullanılacaktır. Yedi maddeden oluşan 5'li Likert ölçeğidir ve yüksek puanlar daha yüksek psikolojik güvenliği temsil eder. Bu ölçeğin güvenirlik katsayısı .82'dir.

Bireysel psikolojik güvenlik Edmondson ve Woolley'in (2003) psikolojik güvenlik ölçeği tarafından ölçülecektir. Bu ölçeğin dört maddesi, lider-çalışan ilişkisine odaklandığı için bu 4 madde kullanılacaktır.

*Yenilikçi Performans:* Yenilikçi performansı, Janssen'in (2001) dokuz maddeden oluşan 5'li Likert ölçeği ile ölçülecektir ve daha yüksek puanlar daha yüksek yenilikçi performans göstermektedir. Ölçek, fikir üretme, fikir tanıtımı ve fikir gerçekleştirme olmak üzere üç boyuta sahiptir. Ölçeğin güvenirlik katsayısı .96'dır.

*Uyum Performansı:* Bu değişken Charbonnier-Voirin, El Akremi ve Vandenberghe (2010) tarafından geliştirilen uyum performansı ölçeği ile ölçülecektir. Bu 5'li Likert tipi ölçek 19 maddeden oluşmakta ve yüksek puanlar daha yüksek uyum performansını göstermektedir. Toplam ölçeğin güvenirlik katsayısı .87'dir.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

*Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*: Podsakoff ve MacKenzie (1989) tarafından geliştirilen örgütsel vatandaşlık davranış ölçeği kullanılacaktır. Bu 5'li Likert ölçeği 20 maddeden oluşmaktadır. Ölçek, nezaket, centilmenlik, diğergamlık, vicdanlılık ve sivil erdem olmak üzere beş faktörü ölçmektedir. Her bir faktörün güvenirlik katsayısı .70'in üzerinde bulunmuştur

### 4. Bulgular ve Tartışma

#### Doğrulayıcı Faktör Analizi

Yol Amaç Liderlik Ölçeği, bu çalışma dışında yalnızca birkaç farklı çalışmada kullanıldığı ve bu kullanılan çalışmalarda doğrulayıcı faktör analizi yapılmamış olduğu için, bu çalışmada öncelikle pilot çalışma yapılarak bu ölçek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve ölçeğin olması gereken faktör yapısına sahip olup olmadığı test edilmiştir. Bu amaçlar 155 katılımcıya yalnızca bu ölçek uygulanmıştır.

İlk olarak, ölçeğin tüm maddelerin kullanarak yapılan analizlerde, ters kodlanmış maddelerin gerektiği şekilde faktörlere yüklenmediği ve güvenirlik değerlerini de oldukça düşürdükleri bulunmuştur. Bu sebeple, bu maddeler çıkartılarak analizler tekrar yapılmış ve 16 madde ile yapılan analizin sonuçları rapor edilmiştir. Beklendiği gibi, dört farklı lider davranışı dört faktör oluşturmuştur (Şekil 1).

Uyum iyiliğini değerlendirmek için çeşitli uyum indeksi ölçüleri kullanılmaktadır. Bu çalışmada, uyum iyiliğini değerlendirmek için, RMSEA, CFI ve TLI değerleri rapor edilmiştir. Bulgulara göre modelin kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğu bulunmuştur [RMSEA = .107 (.0921-.123), CFI = .873, TLI = .844]

#### Güvenirlik Bulguları

Ölçeğin güvenirliğini değerlendirmek amacıyla tüm ölçek ve alt ölçekler için Cronbach alfa iç tutarlık katsayıları hesaplanmıştır. Tablo 1'de görüldüğü gibi Cronbach alfa değerleri ölçeğin toplamı için .93, emredici liderlik için .83, destekleyici liderlik için .79 katılımcı liderlik için .88 ve başarı yönelimli liderlik için .81'dir.

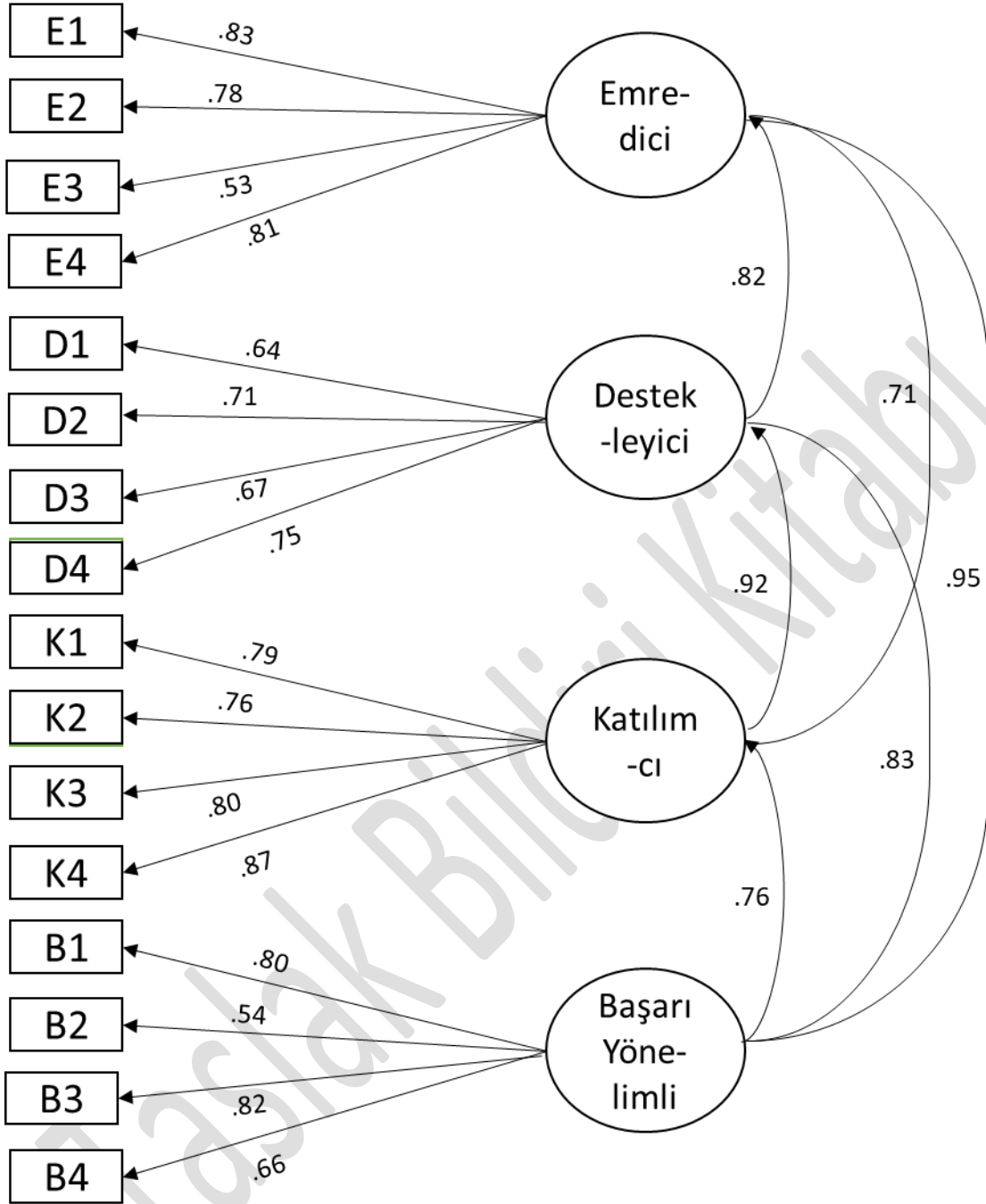
**Tablo 1: Cronbach alfa iç tutarlık katsayıları**

| Ölçek                                | Cronbach Alfa Değeri |
|--------------------------------------|----------------------|
| Yol Amaç Liderlik Ölçeği             | .93                  |
| Emredici Liderlik Alt Ölçeği         | .83                  |
| Destekleyici Liderlik Alt Ölçeği     | .79                  |
| Katılımcı Liderlik Alt Ölçeği        | .88                  |
| Başarı Yönelimli Liderlik Alt Ölçeği | .81                  |

**Şekil 1: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**



6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta



Kaynakça





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Avolio, B. J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *American Psychologist*, 62(1), 25-33.
- Carmeli, A., Sheaffer, Z., Binyamin, G., Reiter-Palmon, R. & Shimoni, T. (2013). Transformational leadership and creative problem-solving: The mediating role of psychological safety and reflexivity. *Journal of Creative Behavior*, 48(2), 115-135.
- Charbonnier-Voirin, A., El Akremi, A., & Vandenberghe, C. (2010). A multilevel model of transformational leadership and adaptive performance and the moderating role of climate for innovation. *Group and Organizational Management*, 35(6), 699-726.
- Cronshaw, S. F., Jethmalani, S. (2005). The structure of workplace adaptive skill in a career inexperienced group. *Journal of Vocational Behavior*, 66(1). 45-65.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23-43.
- Edmondson, A.C. & Woolley, A. W. (2003). Understanding outcomes of organizational learning interventions. In M. Easterby-Smith & M. Lyles (Eds), *International Handbook on Organizational Learning and Knowledge Management*. London: Blackwell.
- House, R. J., & Dessler, G. (1974). The path-goal theory of leadership: Some post hoc and a priori tests. *Contingency Approaches to Leadership*, 29, 55.
- House, R. J., & Mitchell, R. R. (1975). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3, 81-97.
- Hülsheger, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: A comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1128-115.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Janssen, O. (2001). Fairness perceptions as a moderator in the curvilinear relationships between job demands, and job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 44, 1039–1050.
- Jermier, J. M. (1996). The path-goal theory of leadership: A subtextual analysis. *Leadership Quarterly*, 7(3), 311-3 16.
- Johnson, R. E., Rosen, C. C., & Levy, P. E. (2008). Getting to the core of core self-evaluation: A review and recommendations. *Journal of Organizational Behavior*, 29(3), 391-413.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80-92.
- Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E., & Thoresen, C. J. (2003). The core self evaluations scale: Development of a measure. *Personnel Psychology*, 56(2), 303-331.
- Judge, T. A., Van Vianen, A. E. M., De Pater, I. E. (2009) Emotional Stability, Core Self-Evaluations, and Job Outcomes: A Review of the Evidence and an Agenda for Future Research. *Human Performance*, 17(3), 325-346.
- Indvik, J. (1985). *A path-goal theory investigation of superior-subordinate relationships*. Unpublished doctoral dissertation, University of Wisconsin–Madison.
- Lefcourt, H. M. (1991). Locus of control. In J. P. Robinson, P. R. Shaver, & L. S. Wrightsman (Eds.), *Measures of social psychological attitudes*, Vol. 1. *Measures of personality and social psychological attitudes* (pp. 413-499). San Diego, CA, US: Academic Press.
- McDonald, P. R. (1993). *Individual-Organizational Value Congruence: Operationalization and Consequents*. Unpublished Doctoral Dissertation. London, Ontario: The University of Western Ontario.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 941-966.
- Northouse, P.G. (2016). *Leadership: Theory and practices*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Nubold, A., Muck, P. M., & Maier, G. W. (2013). A new substitute for leadership? Followers' state core self-evaluations. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 29-44.
- Pace, V. L., & Brannick, M. T. (2010). Improving prediction of work performance through frame-of-reference consistency: Empirical evidence using openness to experience. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(2), 230-235.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262-270.
- Ritz, A., Shantz, A., Alfes, K., & Arshoff, A. S. (2012). Who needs leaders the most? The interactive effect of leadership and core self-evaluations on commitment to change in the public sector. *International Public Management Journal*, 15(2), 160-185.
- Schiesheim, C. A. & DeNisi, A. S. (1981). Task dimensions as moderators of the effects of leadership: A two-sample replicated test of path-goal leadership theory. *Journal of Applied Psychology*. 66(5), 589-597.
- Stogdill, R. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.



## BABACAN LİDERLİK ALGISININ LİDERE GÜVENE ETKİSİ

**Dr. Öğr. Üyesi Osman USLU**

Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi, ouslu@sakarya.edu.tr

**Dr. Öğr. Üyesi Emrah ÖZSOY**

Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi, eozsoy@sakarya.edu.tr

**Prof. Dr. Kadir ARDIÇ**

Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi, kadirardic@sakarya.edu.tr

### Özet

Babacan liderliğin yazında çalışan tutumları üzerinde olumlu ve olumsuz etkileri olduğu yönünde birbirine zıt tartışmaların olduğu görülmektedir. Özellikle batı yazını babacan liderliğin çalışan tutumlarını olumsuz etkilediğini vurgulamaktadır. Bununla birlikte babacan liderliğin çalışan tutumları üzerindeki etkilerini inceleyen ampirik çalışmaların sınırlı olduğu ileri sürülmektedir. Bu gerekçe ile bu çalışmada babacan liderliğin çalışanların tutumlarından birisi olan lidere güvene olan etkisini ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu amaca yönelik nicel bir araştırma tasarlanmış ve gerekli veriler anket vasıtasıyla elde edilmiştir. Araştırmanın örneklemini farklı sektörlerden 753 çalışan oluşturmaktadır. Bulgular babacan liderlik algısının lidere güven üzerinde kuvvetli ve pozitif bir etkisinin olduğunu göstermektedir ( $r: .78; p < .001$ ). Çoklu regresyon analizi bulgularına göre ise babacan liderliğin bireysel ilişkiler geliştirme boyutunun lidere güvene etkisi diğer boyutlardan daha yüksek bir etkiye sahipken, bağlılık beklentisi boyutunun anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Tüm bulgular ele alındığında bu çalışma kapsamında babacan liderlik algısının çalışan tutumları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu çıkarımı yapılabilir.

**Anahtar kelimeler:** Babacan Liderlik, Güven

### 1.Giriş

Güçlü disiplin ve otoritenin ahlaki bütünlük ve babacan yardımseverlik ile birleşmiş hali olarak tasvir edilen babacan liderliğin (Farh ve Cheng, 2000:84), çalışan tutumları üzerine etkileri yazında tartışmalı bir görünüm sergilemektedir. Özellikle batılı olmayan kültürler babacan liderliği etkin ve faydalı olarak değerlendirirken, batılı kültürler otoriterlikle ilişkilendirmektedir (Pellegrini ve Scandura, 2008). Gelfand, Erez ve Aycan (2007) babacan liderin çalışanların kişisel yaşamı ile ilgilenmesinin, güçlü aile bağları ve sadakat ile birlikte toplulukçu kültürlerde çalışan tutumları üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu ifade



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

etmektedir. Öte yandan batı yazınında babacan liderlik kaçınılması gereken bir durum (Pellegrini, Scandura ve Jarayaman, 2010), iş yeri ayrımcılığının sinsi bir formu (Colella ve Garcia, 2004; akt. Ayca, 2014) ve otoriterlikle eşdeğer (Ayca, 2006:451) kabul edilmektedir. Ayca (2006:445) babacanın kaçınılması ya da desteklenmesi gereken bir şey, ahlaki ya da gayri ahlaki, etkin ya da etkisiz, güçlendirici ya da önleyici ve sömürücü ya da iyilikçi gibi çeşitli zıt görüşleri olan ihtilaflı yapısının araştırma yapmak için ilginç bir konu olduğunu belirtmektedir. Bunun yanı sıra babacan liderliğe ilişkin büyüyen bir yazın oluşmakta ise de, ampirik çalışmaların bu büyümenin gerisinde kaldığı ifade edilmektedir (Pellegrini ve Scandura, 2008:567). Bu gerekçeler ile bu çalışmada babacan liderliğin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı sorgulanmaya çalışılmıştır. Çalışanların liderliğe ilişkin tutumlarını tespit etmek üzere güven değişkeni ele alınmıştır. Çünkü güven lider-izleyici ilişkisi kalitesinin en önemli göstergelerinden birisi olarak kabul edilmektedir. Dolayısı ile bu çalışmanın amacı babacan liderlik algısının lidere güvene etkisini saptamak olarak belirlenmiştir. Babacan liderliğin çalışanların tutumlarını nasıl etkilediğini tespit etme gayesi, babacan liderliğin örgütsel davranış konuları ile yeterince ilişkilendirilmemesi (Köksal, 2011:120; Pellegrini, Scandura ve Jarayaman, 2010:392) ve ampirik çalışmaların büyüyen babacan liderlik yazının gerisinde kalması gibi hususlar bu çalışmayı yürütmede itici güç olmuştur.

## **2.Kavramsal Çerçeve**

### **2.1.Babacan Liderlik**

Babacan liderlik tarzı, güçlü disiplin ve otoritenin ahlaki bütünlük ve babacan yardımseverlik ile birleşmiş hali olarak tasvir edilmektedir (Farh ve Cheng, 2000:84). Schroeder (2011:3) babacan liderliğin, yöneticinin bir baba gibi çalışanları kendi iyilikleri için yönlendirdiği ve kontrol ettiği ve çalışanların kişisel ve profesyonel yaşamlarına dâhil olduğu bir liderlik tarzı olarak değerlendirmektedir. Ayca (2006:461) babacan liderliği beş boyut olarak ele almıştır. Bu boyutları iş yerinde aile atmosferi oluşturma, bireysel ilişkiler kurma, çalışanların iş dışı yaşamlarına dâhil olma, bağlılık beklentisi ve statü hiyerarşisi ve otorite olarak belirtmek mümkündür.

Babacan liderliğin yazında çalışan tutumları üzerinde olumlu ve olumsuz etkileri olduğu yönünde birbirine zıt tartışmaların olduğu görülmektedir. Batılı olmayan kültürler babacan liderlik tarzını etkin ve faydalı olarak değerlendirirken, batılı kültürler otoriterlikle



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

ilişkilendirmektedir (Pellegrini ve Scandura, 2008). Doğu toplumunda babacan liderin çalışanların özel yaşamlarına dâhil olması arzu edilip beklenirken, bireyci kültürlerde özel yaşama müdahale olarak görülmektedir. Özerklik, özgüven ve öz idare gibi bireyci değerler babacanlık ile negatif ilişkili olduğundan (Aycan, 2006:451), kişi kendi adına karar alınmasını kabul edememekte, kişinin buna nasıl razı olduğu anlaşılamamakta ve bu nedenle batılı araştırmacılarca özerklik ve seçim özgürlüğünü kısıtlayıcı bir uygulama olarak görülmektedir (Aycan, 2001). Bunun ötesinde Colella ve Garcia (2004; akt. Aycan, 2014) babacanlığı iş yeri ayrımcılığının sinsi bir biçimi olarak tarif etmektedir. Otoriteye uyum göstermenin gönüllü olarak yapılan bir şey olduğu algılanamadığı için, babacanlık batı yazınında otoriterlik ile eşdeğer kabul edilmiştir (Aycan, 2006:451).

### 2.2.Lidere Güven

Reinke ve Baldwin (2001:164) lidere güveni, verdiği sözleri tutan, tutarlı davranan, doğru cevaplar veren ve problemlerin, ihtiyaçların, isteklerin ve duyguların serbest bir şekilde ifade edilebildiği etkin bir geribildirim sistemini oluşturan lidere çalışanların hissettiği bir durum olarak tarif etmektedir. Doğru ve tutarlı davranan, verdiği sözleri tutan ve çalışanlar ile açık iletişimi benimseyen lider davranışlarının güven oluşturduğu görülmektedir. Yönetici ya da liderlerin söz ile davranışları arasında tutarlılık olduğunda, çalışanlar hayal kırıklığı yaşamamakta ve olumlu davranış ortaya koymaktadırlar (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011:48). Butler ve Cantrell (1984:19)'a göre dürüstlük, yeterlilik, tutarlılık, sadakat ve açıklık gibi unsurlar çalışan ile lider arasındaki güven düzeyini belirlemektedir.

Örgütlerde güven ikliminin var olmasının örgütsel davranış bakımından önemli olduğu ifade edilmektedir (Sağlam Arı, 2003:9). Her şeyden önce güven bireysel ve örgütsel düzeyde öğrenmeye kolaylık sağlamakta (Adams ve Wiswell, 2008:1) ve çalışanların performansı açısından anahtar rol üstlenmektedir (Shaw, 1997). Güven işbirliği için gerekli görülmekte, işbirliği ise günümüzde uzun dönem ilişkiler bakımından hayati önem taşımaktadır (Blomqvist ve Stahle, 2000:3). Chathoth vd.(2011:233)'nin de belirttiği üzere sosyal bilimciler güveni örgütsel bağlam üzerinde etkili (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995:710), faydalı ve örgüt içi işbirliği açısından kritik (Dirks ve Ferrin, 2001) olarak değerlendirmektedirler. Örgütün iç çevresini şekillendirmede çok önemli bir unsur olan güven (Huff ve Kelley, 2003:82), örgütlerde daha pozitif tutumlara, davranışlara ve daha yüksek performans çıktıları ile sonuçlanmaktadır (Dirks ve Ferrin, 2001:450). Gill (2008:99)'e göre



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

güven pozitif bir çalışma ortamı oluşturmakta ve böylelikle çalışanların örgüte bağlılıklarını ve adanmışlıklarını geliştirmektedir. İşbirliğini destekleyen güven örgüt içi çatışmaları azaltmakta, çalışanlar yöneticilerini olumlu biçimde algılamakta ve böylelikle çalışanların iş tatmini artmaktadır (Gill, 2008:99).

### 2.3.Babacan Liderlik ve Lidere Güven

Ayca (2006:452)'a göre babacan lider ve çalışan sadakati duygusaldır ve duygusal bağ o kadar güçlüdür ki, çoğu zaman her iki tarafta birbirine yardım ederek ve ilgi göstererek rollerinin ötesine geçmektedir. Fischer vd. (2005:33) babacanlığın kişiselleştirilmiş ilişkiler ve başkalarına karşılıklı bağımlılığa olan vurgusundan dolayı, yüksek destek ve yardımsever davranışlara neden olacağını belirtmiştir. Babacan liderliğin yapısında var olan yukarıda ifade edilen çalışanlara ilgili olma, destek olma, sevgi ile yaklaşma, fedakârlık yapma ve yardımseverlik gibi unsurların yöneticiye güvenin yapısı ile örtüştüğü görülmektedir. Yazında yönetici davranışlarından yardımseverliğin (İslamoğlu, Birsal ve Börü, 2007:32), ilgili olmanın (Whitener vd., 1998:516) ve diğerkâmlık gibi unsurların (İslamoğlu, Birsal ve Börü, 2007:32) çalışanların lidere güven düzeyi ile pozitif ilişkili olduğu belirtilmektedir. Öte yandan babacan bir ilişkide babacan lidere uyum göstermek gönüllük esasına dayanmaktadır (Ayca, 2006:450). Bir diğer ifade ile çalışanlar otoriteyi kabul etme isteği sergilemektedirler. Lidere güven duyma durumunda da risk alma (Shaw, 1997:24) ve savunmasız kalma istekliliği (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995:712) söz konusudur ve risk alma gönüllü bir şekilde gerçekleşmektedir. Bu bağlamda her iki yapının arka planında zorlayıcı bir unsur olmadığı ve birbirleriyle bu açıdan örtüştüğünü ifade etmek mümkündür.

Lidere güvenin yüksekliği, iyi bir durumun varlığının ya da babacan lider-izleyici ilişki kalitesinin göstergesi olarak değerlendirilmektedir (Ertürk, 2007:261). Babacanlık çalışanlar ve lider arasında güveni, grup uyumunu, duygusal motivasyonu ve çalışan bağlılığını artırmaktadır (Uhl-Bien vd., 1990:419). Pellegrini ve Scandura (2006:270) babacanlığın gönüllü uyumu kapsadığını ve izleyicilerin liderin otoritesini baba gibi kabul ederek, liderine saygı ve yüksek düzeyde güven duyduklarını ifade etmektedir. Göncü, Ayca ve Johnson (2014:43) yaptıkları araştırmada babacan liderliğin lidere duyulan güveni güçlendirdiğini bulmuştur. Babacan liderliğin etik iklim üzerindeki etkisi ile güvenin aracılık etkisinin sorgulandığı bir araştırmada ise, babacan liderliğin etik iklim üzerinde etkili olduğu ve lidere güvenin babacan liderlik ve etik iklim arasında kısmi aracılık etkisinin olduğu görülmüştür





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

(Ötken ve Cenkçi, 2012:534). Diğer bir araştırmada babacan liderliğin ahlaki ve yardımsever liderlik alt boyutlarının, lidere güveni pozitif etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Wu vd., 2012:109).

Babacan liderliğin yapısı ile lidere güvenin yapısı yukarıda da ifade edildiği üzere çeşitli açılardan birbiriyle örtüşmektedir. Yazında babacan liderliğin lidere güveni artıracağına yönelik vurgu ve imaların kuvvetli olduğu görülmektedir. Bununla birlikte sınırlı olan ampirik çalışmaların bulguları da, babacan liderliğin çalışanların liderine olan güveni artırdığını göstermektedir. Dolayısıyla muhtemel bir babacan liderlik lidere güven ilişkisinin pozitif olması beklenmektedir. Bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

**H1:** Çalışanların babacan liderlik algısı ile lidere güveni pozitif etkilemektedir.

### 3.Yöntem

#### 3.1.Tasarım ve Örneklem

Çalışmanın amacına yönelik olarak nicel bir araştırma tasarlanmıştır. Araştırma için gerekli veriler farklı sektörlerde faaliyet gösteren kuruluşların çalışanlarına uygulanan anket vasıtasıyla elde edilmiştir. Araştırmanın evrenini İstanbul, Sakarya ve Afyonkarahisar'da faaliyet gösteren özel ve kamu kuruluşlarının çalışanları oluşturmaktadır. Kolayda örnekleme yöntemi ile oluşturulan örnekleme ilişkin bilgiler Tablo 1. 'de gösterilmiştir. Araştırmanın örneklemini 753 çalışan oluşturmaktadır.

**Tablo 1**  
**Katılımcılar**

| Sektör             | Sıklık | Yüzde |
|--------------------|--------|-------|
| Banka              | 118    | 15.7  |
| Otomotiv           | 133    | 17.7  |
| Sigorta            | 108    | 14.3  |
| Elektrik           | 93     | 12.3  |
| Gıda               | 91     | 12.1  |
| Tarım İl Müdürlüğü | 92     | 12.2  |
| Üniversite         | 118    | 15.7  |

### 3.2.Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada kullanılan ölçekler “1-Kesinlikle Katılmıyorum” dan “Kesinlikle Katılıyorum” a uzanan 5’li Likert tipindedir. Ölçekler seçilirken alanda en fazla tercih edilmiş ve geçerlilik ve

| Bağımsız | Bağımlı Değişkenler |
|----------|---------------------|
|----------|---------------------|

güvenirlilik çalışmalarının yapılmış olmasına dikkat edilmiştir. Çalışmada kullanılan babacan liderlik ölçeği Aycan (2006) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek 21 ifadeden ve işyerinde aile atmosferi oluşturma (5), bireysel ilişkiler (4), çalışanların iş dışı yaşamlarına dahil olma (5), bağlılık beklentisi (3) ve statü hiyerarşisi ve otorite (5) olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır. Lidere güveni ölçmek üzere ise bir çok araştırmada kabul gören ve kullanılan McAllister (1995) kişilerarası güven ölçeği kullanılmıştır. Ölçek duygusal güven (5) ve bilişsel güven (5) olmak üzere iki boyuttan ve bir ters kodlu maddeyle birlikte 11 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçe’ye geçerlilik ve güvenirlilik çalışmaları Sağlam Arı (2003) tarafından yapılmıştır. Ölçeklere ilişkin bilgiler Tablo 2.’de gösterilmiştir.

**Tablo 2**  
**Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenirlilik Analizi**

| Değişken                                    | Ortalama | Standart Sapma | Cronbach’s $\alpha$ |
|---------------------------------------------|----------|----------------|---------------------|
| <b>Babacan Liderlik Algısı</b>              | 3.69     | 0.62           | .91                 |
| İşyerinde aile atmosferi oluşturma          | 3.71     | 0.84           | .87                 |
| Bireysel ilişkiler                          | 3.74     | 0.80           | .82                 |
| Çalışanların iş dışı yaşamlarına dâhil olma | 3.67     | 0.80           | .79                 |
| Bağlılık beklentisi                         | 3.31     | 0.92           | .63                 |
| Statü hiyerarşisi ve otorite                | 3.83     | 0.65           | .68                 |
| <b>Lidere Güven</b>                         | 3.76     | 0.70           | .89                 |
| Duygusal güven                              | 3.61     | 0.80           | .81                 |
| Bilişsel güven                              | 3.88     | 0.70           | .84                 |

n= 753.

### 4.Bulgular

Babacan liderlik algısının lidere güvene etkisini tespit etmek üzere tekli ve çoklu regresyon analizleri uygulanmıştır. Tekli regresyon analizi bulgularına göre babacan liderlik algısı lidere güveni kuvvetli ve pozitif yönde etkilemektedir ( $\beta$ : 0.78;  $R^2$ : 0.61;  $p < 0.01$ ). Tekli regresyon analizi bulguları Tablo 3.’te sunulmuştur.

**Tablo 3**

|       | Lidere güven |       |       | Duygusal güven |       |       | Bilişsel güven |       |       |
|-------|--------------|-------|-------|----------------|-------|-------|----------------|-------|-------|
|       | $\beta$      | $t$   | $R^2$ | $\beta$        | $t$   | $R^2$ | $\beta$        | $t$   | $R^2$ |
| BLA   | .78***       | 34.12 | .61   | .76***         | 31.76 | .58   | .69***         | 26.70 | .49   |
| İAAO  | .67***       | 24.68 | .45   | .67***         | 24.66 | .45   | .58***         | 19.58 | .34   |
| Bİ    | .72***       | 28.54 | .52   | .72***         | 28.12 | .51   | .20***         | 4.51  | .40   |
| ÇİYDO | .66***       | 24.05 | .43   | .65***         | 23.74 | .43   | .58***         | 19.38 | .33   |
| BB    | .26***       | 7.47  | .07   | .22***         | 6.25  | .05   | .26***         | 7.55  | .07   |
| SHO   | .57***       | 19.32 | .33   | .51***         | 16.46 | .26   | .56***         | 18.36 | .31   |

#### Değişkenler Arası Etkileşimlerin İncelenmesine Yönelik Tekli Regresyon Analizi

Not: n=753. \*p< 0.05, \*\*p< 0.01, \*\*\*p< 0.001;  $R^2$  = Uyarlanmış  $R^2$ . **BLA**: Babacan liderlik algısı, **İAAO**: İşyerinde aile atmosferi oluşturma, **Bİ**: Bireysel ilişkiler, **ÇİYDO**: Çalışanların iş dışı yaşamlarına dâhil olma, **BB**: Bağlılık Beklentisi, **SHO**: Statü hiyerarşisi ve otorite.

Çoklu regresyon analizinde babacan liderliğin boyutlarının lidere güven ve boyutları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bulgular babacan liderliğin bağlılık beklentisi boyutu hariç diğerlerinin lidere güveni ve boyutlarını pozitif etkilediğini göstermektedir. Bağlılık beklentisi boyutunun lidere güven üzerindeki etkisi ise anlamsız gözükmemektedir. Bununla birlikte babacan liderliğin bireysel ilişkiler boyutunun lidere güvene olan etki düzeyi diğer boyutlardan daha yüksek gözükmemektedir. Çoklu regresyon analizi bulguları Tablo 4.'te gösterilmiştir.

**Tablo 4**  
**Değişkenler Arası Etkileşimlerin İncelenmesine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi**

| Bağımsız<br>Değişkenler | Bağımlı Değişkenler |      |       |                |      |       |                |      |       |
|-------------------------|---------------------|------|-------|----------------|------|-------|----------------|------|-------|
|                         | Lidere güven        |      |       | Duygusal güven |      |       | Bilişsel güven |      |       |
|                         | $\beta$             | $t$  | $R^2$ | $\beta$        | $t$  | $R^2$ | $\beta$        | $t$  | $R^2$ |
| BLA                     |                     |      |       |                |      |       |                |      |       |
| İAAO                    | .22***              | 6.29 |       | .23***         | 6.45 |       | .18***         | 4.47 |       |
| Bİ                      | .28***              | 7.19 |       | .33***         | 8.07 |       | .20***         | 4.51 |       |
| ÇİYDO                   | .20***              | 5.62 | .61   | .19***         | 5.24 | .58   | .18***         | 4.41 | .49   |
| BB                      | .03                 | 1.62 |       | .01            | .55  |       | .05*           | 2.07 |       |
| SHO                     | .20***              | 7.14 |       | .12***         | 4.12 |       | .25***         | 7.71 |       |

Not: n=753. \*p< 0.05, \*\*p< 0.01, \*\*\*p< 0.001;  $R^2$  = Uyarlanmış  $R^2$ . **BLA**: Babacan liderlik algısı, **İAAO**: İşyerinde aile atmosferi oluşturma, **Bİ**: Bireysel ilişkiler, **ÇİYDO**: Çalışanların iş dışı yaşamlarına dâhil olma, **BB**: Bağlılık Beklentisi, **SHO**: Statü hiyerarşisi ve otorite.

Regresyon analizi bulguları genel olarak göz önüne alındığında çalışanların babacan liderlik algısının lidere güveni pozitif yönde etkilediği ve babacan liderliğe yönelik olumlu bir tutum geliştirdikleri sonucuna ulaşılabilir. Bu bulgu araştırma hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir.

#### 5.Tartışma ve Sonuç

Regresyon analizi bulguları genel olarak göz önüne alındığında babacan liderlik algısının lidere güveni pozitif etkilediği sonucuna varılmıştır. Bu bulgu araştırma hipotezinin kabul



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

edildiği anlamına gelmektedir. Öte yandan çalışanların babacan liderliğe ilişkin algılarının lidere güveni pozitif yönde etkilemesi, babacan liderliğe karşı olumlu bir tutum geliştirdiklerini göstermektedir. Yazında babacan liderliğe ilişkin ihtilafli bir görünüm söz konusu olsa da bu çalışma bağlamında babacan liderliğin çalışanları olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Bu sonuç yazında liderlik güven ilişkisinin inceleyen bazı çalışmaların sonuçlarıyla örtüşmektedir. Göncü, Ayhan ve Johnson (2014:36) yaptıkları araştırmada babacan liderliğin lidere olan güveni güçlendirdiği sonucuna ulaşmıştır. Wu ve diğerleri (2012:108)'nin araştırmasında ise babacan liderliğin yardımsever liderlik boyutu ile yöneticiye güven arasında orta şiddette pozitif bir ilişki elde edilmiştir. Bir diğer araştırmada lidere güvenin babacan liderlik ile etik iklim etkileşimini güçlendirdiği bulgusuna ulaşılmıştır (Ötken ve Cenkçi, 2012:525). Babacan liderlik çalışanların lidere olan sadakatini, saygısını ve güvenini artırmaktadır (Ertürk, 2007:259; Uhl-Bien ve diğerleri, 1990:419). Babacan liderlik algısının çalışanlar nezdinde lidere olan güveni artırmasında, çalışanların yöneticinin otoritesini bir baba gibi algılaması ve gönüllü olarak kabul etmesinin etkili olduğu ifade edilmektedir (Pellegrini ve Scandura, 2006:270). Tekli regresyon analizi bulguları incelendiğinde babacan liderliğin bağlılık beklentisi boyutu diğer boyutlara göre lidere güveni daha düşük kuvvette etkilediği görülmektedir. Babacan liderin bağlılık beklentisi içinde olmasının çalışanlarca algılanması lidere olan güveni düşük düzeyde etkilemektedir. Öte yandan iş yerinde aile atmosferi oluşturma, bireysel ilişkiler kurma, çalışanların iş dışı yaşamlarına dâhil olma ve statü hiyerarşisi ve otorite gibi boyutların lidere güven gelişmesinde daha kuvvetli etkilerinin olduğu ifade edilebilir. Bir diğer bulguya göre babacan liderlik duygusal güveni bilişsel güvene göre daha yüksek düzeyde açıklamaktadır. Bu bulgunun yazın ile örtüştüğünü söylemek mümkündür. Yazında babacan lider ile çalışanlar arasındaki ilişkinin batı profesyonelliğinin aksine oldukça duygusal olduğu ifade edilmektedir (Aycan, 2006:453). Aycan (2006:452) çalışan ile babacan lider arasındaki bağın çok güçlü olduğunu ve çoğu zaman iki tarafın birbirlerine yardım ederek ve ilgi göstererek rollerinin ötesine geçtiklerini belirtmektedir.

Yazında babacan liderliğin işyeri ayrımcılığı (Colella ve Garcia, 2004; akt. Aycan, 2014), otoriterlik (Pellegrini ve Scandura, 2008), özerklik ve seçim özgürlüğünü sınırlayıcı bir uygulama (Aycan, 2001) gibi olumsuz yönlerinin olabileceğini ifade eden araştırmalar olduğu gibi, babacan liderlik sosyal ve örgütsel sorunların çözümünde önemli bir unsur olarak da değerlendirilmektedir (Aycan, 2006:445). Bu araştırmanın sonuçlarına göre babacan liderlik



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

algısının lideri güveni pozitif yordaması bakımından çalışanlar üzerinde pozitif etkisinin olduğunu söylemek mümkündür. Özellikle babacan liderlik algısının lidere olan duygusal güveni bilişsel güvene göre daha yüksek derecede etkilediği göz önüne alındığında, babacan liderliğin duygusal açıdan lidere olan sadakat ve bağlılığı güçlendirdiğini söylemek mümkündür. Bu bakımdan babacan liderlik algısı örgüt içinde güven iklimi oluşturma açısından önemli bir etken olarak değerlendirilebilir. Yapılan araştırmalarda yöneticiye veya lidere güvenin örgütün bütüne genelleştirildiği (İslamoğlu, Birsell ve Börü, 2003:31;) ve çalışanların yöneticileri örgütü temsil eden kişi (Konovsky ve Pugh, 1994:657) olarak gördükleri vurgulanmaktadır. Bu açıdan düşünüldüğünde babacan liderlik davranışının örgütün genelinde olumlu ve güvene dayalı bir örgüt iklimi oluşturma bakımından önemli bir yer tuttuğunu ileri sürmek mümkündür. Babacan liderlik davranışıyla geliştirilecek güvene dayalı örgüt iklimi ise beraberinde hem çalışanların hem de örgütün yararına olumlu sonuçlar doğurabilecektir. Babacan liderlik algısı yüksek ve liderine güvenen çalışanın işine daha bağlı (Anwar, 2013), işinden daha fazla tatmin ve adalet algısının daha yüksek olacağını söylemek mümkündür. Buna bağlı olarak da çalışanların örgütte daha yüksek düzeyde performans sergilemesi beklenecektir. Tüm bu pozitif çıktılar göz önüne alındığında özellikle ülkemizde yöneticilerin ya da liderlerin çalışanları ile yakın bireysel ilişkiler kurması, iş yerinde aile atmosferi oluşturmaları, çalışanların iş dışı evlilik, kaza, ölüm ve benzeri sosyal yaşamlarına dâhil olması gibi etkenlerin önemli bir yer tuttuğu görülmektedir. Bu bakımdan örgütlerin babacan davranışları sergileyecek veya babacan ruha sahip yönetici veya liderleri örgüte kazandırmaları önemli gözükmektedir.

### Kaynakça

- Adams, S. H. & Wiswell, A. K. (2008). Further exploration of organizational trust factors. Virginia Polytechnic Institute and State University, *Online Submission*, 12, 3, pp. 1-8.
- Anwar, H. (2013). Impact of paternalistic leadership on employees' outcome – A study on the banking sector of Pakistan. *IOSR Journal of Business and Management*, 7, 6, pp. 109-115.
- Aycan, Z. (2006). Paternalism: towards conceptual refinement and operationalization. in U. Kim, K. S. Yang and K. K. Hwan (Eds.), *Indigenous and cultural psychology: understanding people in context*, (pp. 445-466), New York, NY: Springer.
- Aycan, Z. (2014). Paternalist leadership. *Wiley Encyclopedia of Management*, edited by Professor Sir Cary L Coope.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Blomqvist, K. & Stahle, P. (2000). Building organizational trust. *16. Annual IPM Conference*, pp., 1-16.
- Butler, J. K. & Cantrell, R. S. (1984). A behavioral decision theory approach to modeling dyadic trust in superiors and subordinates. *Psychological Reports*, 55, pp. 19-28.
- Chathoth, P. K., Mak, B., Sim, J., Jauhari, V. & K. Manaktola. (2011). Assessing dimensions of organizational trust across cultures: A comparative analysis of u.s. and indian full service hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 30, pp. 233-242.
- Colella, A. & Garcia, M. F. (2004). Paternalism: Hidden discrimination?. *Paper Presented at the Academy of Management Meetings*, New Orelans, LA.
- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12, 4, pp. 450-467.
- Ertürk, A. (2007). Increasing organizational citizenship behaviors of Turkish academicians: Mediating role of trust in supervisor on the relationship between organizational justice and citizenship behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 257-270.
- Farh, J., L. & Cheng, B., S. (2000). A cultural analysis of paternalist leadership in chinese organizations. Ed.: J., T., Li; A., S., Tsui ve E., Weldon, *Management and Organizations in the Chinese Context*, pp. 84-127, London: Macmillan.
- Fischer, R., Redford, P., Ferreira, M. C., Harb, C. & Leal-assmar, E. M. (2005). Organizational behavior across cultures: Theoretical and methodological issues for developing multi-level frameworks involving culture. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 5(1), pp. 27-48.
- Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 58, pp. 479-514.
- Gill, A. S. (2008). Research in brief: the role of trust in employee-manager relationship. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20, 1, pp. 98-103.
- Göncü, A., Aycan, Z. & Johnson, R. E. (2014). Effects of paternalistic and transformational leadership on follower outcomes. *The International Journal of Management and Business*, 5, 1, pp. 36-58.
- Huff, L. & Kelley, L. (2003). Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: A seven-nation study. *Organization Science*, 14, 1, pp. 81-90.
- İslamoğlu, G., Birsal, M. & Börü, D. (2007). Kurum içinde güven. Yöneticiye, iş arkadaşlarına ve kuruma yönelik güven ölçümü (alan araştırması ve sonuçlar). İnkılap Yayınları: İstanbul.
- Koç, H. & Yazıcıoğlu, İ. (2011). Yöneticiye duyulan güven ile iş tatmini arasındaki ilişki: Kamu ve özel sektör karşılaştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12 (1), ss. 46-57.





## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Konovsky, M. A. & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *The Academy of Management Journal*, 37, 3, pp. 656-669.
- Köksal, O. (2011). Bir kültürel liderlik paradoksu: Paternalizm. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8, 15, ss. 101-122.
- Mayer, R., Davis J.H. & Schoorman, F.D (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20 (3), pp. 709-734.
- Mcallister, D. J. (1995). Affect and cognition based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *The Academy of Management Journal*, 38, 1 (Feb., 1995), pp. 24-59.
- Ötken, A. B. & Cenkçi, T. (2012). The impact of paternalistic leadership on ethical climate: The moderating role of trust in leader. *Journal of Business Ethics*, 108, pp. 525-536.
- Pellegrini, E. K., Scandura, T. A. & Jayaraman, V. (2010). Cross-cultural generalizability of paternalistic leadership: An expansion of leader-member exchange theory. *Group & Organization Management*, 35(4), pp. 391-420.
- Pellegrini, E., K. & Scandura, T. A. (2008). Paternalist leadership: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 34, 3, pp. 566-593.
- Reinke, S. J. & Baldwin, J. N. (2001). Is anybody listening? Performance evaluation feedback in the u.s. air force. *Journal of Political and Military Sociology*, 29, pp. 160-176.
- Sağlam Arı, G. (2003). Yöneticiye duyulan güven örgütsel bağlılığı artırır mı?. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, ss. 17-36.
- Schroeder, J. L. (2011). The impact of paternalism and organizational collectivism in multinational and family-owned firms in Turkey. (A Thesis Submitted for the Degree of Master of Arts to University of South Florida).
- Shaw, R. B. (1997). Trust in balance: Building successful organizations on results' integrity and concern. Jossey-Boss Publishers: San Francisco.
- Uhl-Bien, M., Tierney, P. S., Graen, B. G. & M. Wakabayashi (1990). Company paternalism and the hidden-investment process: Identification of the right type for line managers in leading japanese organizations. *Group Organization Management*, 15, 4, pp. 414-430.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. & J. M. Werner (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *The Academy of Management Review*, Vol: 23, No: 3 (July, 1998), pp. 513-530.
- Wu, M., Huang, X., Li, C. & Liu, W. (2012). Perceived interactional justice and trust-in-supervisor as mediators for paternalistic leadership. *Management and Organization Review*, 8(1), pp. 97-121.





**6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

Taslak Bildiri Kitabı



## YÖNETİCİLERİN KARANLIK KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ<sup>14</sup>

**Dr. Öğr. Üyesi Emrah ÖZSOY**

Sakarya Üniversitesi, [eozyoy@sakarya.edu.tr](mailto:eozyoy@sakarya.edu.tr)

**Dr. Öğr. Üyesi Osman USLU**

Sakarya Üniversitesi, [ouslu@sakarya.edu.tr](mailto:ouslu@sakarya.edu.tr)

**Prof.Dr. Kadir ARDIÇ**

Sakarya Üniversitesi, [kadirardic@sakarya.edu.tr](mailto:kadirardic@sakarya.edu.tr)

### Özet

Bu çalışmanın amacı çalışanların yöneticilerinden algıladıkları karanlık kişilik özelliklerinin (Karanlık Üçlü; narsisizm, Makyavelizm ve psikopati) çalışanların iş tatminine etkisinin incelenmesidir. Bu kapsamda Sakarya’da faaliyet gösteren bir özel sektör işletmesinde çalışan 184 çalışanın katılımıyla araştırma kapsamında ihtiyaç duyulan veriler toplanmıştır. Araştırma bulgularına göre çalışanların yöneticilerinden algıladıkları; narsisizm, iş tatminini etkilememiş, Makyavelizm ve psikopati ise iş tatmini negatif yönde etkilemiştir. Bu bulgu Karanlık Üçlü araştırmalarında Makyavelizm ve Psikopati için vurgulanan “Şeytani İkili” yaklaşımını desteklemektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Karanlık Üçlü, Narsisizm, Makyavelizm, Psikopati, İş Tatmini, Yönetici

### 1.Giriş

Kişilik özellikleri, örgütsel davranış disiplininde ağırlıklı olarak beş faktör kişilik özellikleri kapsamında incelenmektedir (Barrick vd., 2001; Burger, 2006). Bu durum kişiliğin karanlık yönünü (Karanlık Üçlü; narsisizm, Makyavelizm ve psikopati) vurgulayan, “manipülatiflik, amaç odaklılık, duyarsızlık, yüzeysel ilişkiler, etik dışı davranışlar ve bencillik” gibi kilit davranışsal özelliklerin örgütsel davranış araştırmalarına konu olmasını kısıtlamaktadır (Spain, Harms ve LeBreton, 2014). Bu sebeple, özellikle son yıllarda kişilik psikolojisi ve örgütsel psikoloji kapsamında dünya genelinde önde gelen akademik dergilerinde kişiliğin

<sup>14</sup> Not: Bu çalışma, danışmanlığını Prof. Dr. Kadir Ardıç’ın yaptığı Emrah Özsoy’un “Kişiliğin Karanlık Yönünün Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi” başlıklı doktora tezinden türetilmiştir.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

karanlık yönüne ilişkin çok sayıda ampirik ve teorik makaleye yer verilmiştir (detaylı bir tarama için., Furnham, Richards ve Paulhus, 2013). Kişiliğin karanlık yönüne ilişkin yapılan çalışmalar artmasına rağmen konuya ilişkin mevcut ampirik bulgular, kişiliğin karanlık yönünün örgütsel yansımalarını anlayabilmek için henüz yeterli değildir (Aghababae vd., 2014; Austin vd., 2007; Campbell vd., 2010; Harms, Spain ve Hannah, 2011).

Öte yandan kişiliğin karanlık yönünü inceleyen ampirik çalışmaların ağırlıklı klinik popülasyonlarda (klinik psikoloji ve psikiyatri alanları için) ya da öğrenci örneklemelerinde (sosyal psikoloji ve kişilik psikolojisi alanları için) incelenmektedir (Spain, Harms ve LeBreton, 2014). Bu durum örgütsel davranış araştırmalarında (çalışan örnekleminde) kişiliğin karanlık yönünün yeteri kadar incelenememesine neden olmaktadır (Harms ve Spain, 2015). Çalışan örnekleminde yürütülmüş mevcut araştırmalar ise ağırlıklı olarak çalışanların kendi karanlık kişilik özelliklerini değerlendirmeleri ile gerçekleştirilmiştir (Harms ve Spain, 2015). Ancak kişiliğin karanlık yönü, örgütün çeşitli düzeylerinde incelenmelidir (Westerlaken ve Woods, 2013; Harms ve Spain, 2015; Mathieu vd., 2014). Başka bir ifade ile kişiliğin karanlık yönü ast-üst ilişkileri, aynı statüde çalışanlar arası ilişkiler, müşterilerle ilişkiler çerçevesinde de incelenmelidir. Özellikle yöneticilerin karanlık kişilik özelliklerinin (Shurden, 2015; Volmer, Koch ve Göritz, 2016) ve bu karanlık kişilik özelliklerinin astlar üzerindeki etkilerinin incelenmesi ihmal edilmektedir (O'Boyle vd., 2012). Oysaki çalışanların işlerinde karşılaştıkları en sıkıntılı süreçlerin çok büyük bir bölümü, amirleri ile anlaşma hususunda yaşanmaktadır (Hogan ve Kaiser, 2005), bu sebeple yöneticilerin karanlık kişilik özelliklerinin, bu yöneticilere bağlı çalışanların işe yönelik tutumlarına etkisinin incelenmesi gerekmektedir (Boddy, 2010; Campbell vd., 2010; Mathieu vd., 2014). Türkiye örnekleminde ise Karanlık Üçlü'nün üçünü birden ele alan çalışma sayısının oldukça kısıtlı olduğu görülmektedir. Bu bakımdan Türkiye örnekleminde de söz konusu yapıların detaylı incelenmesi gerektiği düşünülmektedir. Ek olarak Volmer, Koch ve Göritz (2016) yöneticilerin karanlık kişilik özelliklerinin astların tutumlarına etkisinin farklı kültürlerde incelenmesini gerektiğini savunmaktadır. Dolayısıyla bu çalışmada yöneticilerden algılanan karanlık kişilik özelliklerinin çalışanların iş tatminlerine<sup>15</sup> etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Böylelikle;

<sup>15</sup>Bu araştırmanın temel odağı yöneticilerin karanlık kişilik özelliklerinin örgütsel yansımalarının incelenmesidir. Bu amacı gerçekleştirmek için, en uygun bağımlı değişkenlerden biri iş tatminidir. Nitekim uluslararası alanda belirli bir takım değişkenlerin



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- a) karanlık kişilik özelliklerinin örgütsel tezahürleri hakkında bulgu edilmesi,
  - b) yöneticilerin karanlık kişilik özelliklerinin bu yöneticilere bağlı astların işe yönelik tutumlarına etkisinin incelenmesi,
  - c) hangi karanlık kişilik özelliğinin daha olumlu/olumsuz sonuçlara yol açtığı,
- hususlarında özgün bulgu elde edilecektir. Bu ise dolaylı olarak örgütsel davranış araştırmalarına katkı sunacaktır.

## 2.Kavramsal Çerçeve

### 2.1.Narsisizm

Narsisizm, Amerikan Psikiyatri Birliği tarafından yayımlanan Mental Bozuklukların Tanısal ve İstatistiksel El Kitabı'nda (DSM-V<sup>16</sup>) (DSM: Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders), bir kişilik bozukluğu olarak ele alınmaktadır. Buna bağlı olarak narsisizm, klinik psikoloji ve psikiyatri alanlarında narsistik kişilik bozukluğu olarak; kişilik psikolojisi, sosyal psikoloji ve örgütsel psikoloji gibi alanlarda ağırlıklı olarak subklinik<sup>17</sup> düzeyde, yani kişilik özelliği olarak incelenmektedir (Campbell vd., 2010). Nitekim bu çalışmada da narsisizm subklinik düzeyde ölçülmüş ve incelenmiştir. Narsistlerin temel özellikleri; niteliklerin ve fiziksel özelliklerin abartılması, kibirlilik, gösteriş yapma (başarıların şişirilmesi ve fiziksel özelliklerin teşhiri), ilgi merkezi olma isteği, ayrıcalıklı olma arzusu, bencillik, empati yoksunluğu, eleştiriye kapalılık, fırsatçılık, yüzeysel insan ilişkileri, başkalarını küçümseme, uyumsuzluk, kıskançlık, fevri ve manipülatif davranış sergileme eğiliminin yüksek olması şeklinde sıralanabilir (APA, 2013; Campbell vd., 2010; Jonason ve Webster, 2010; Jones ve Paulhus, 2014; Raskin ve Terry, 1988):

### 2.2.Makyavelizm

---

örgütsel etkilerini test etmek amacıyla yürütülen çalışmalarda iş tatmini en sık kullanılan bağımlı değişken olarak karşımıza çıkmaktadır. Böylelikle, karanlık kişilik özelliklerinin çalışan tutum ve davranışlarına nasıl etki ettiği yönünde bulgu elde edilecektir. Bu bakımdan esasen katılımcıların iş tatmin düzeylerinin sorgulanması ve değerlendirilmesi bu çalışmanın temel odağının dışındadır.

<sup>16</sup> DSM-V, DSM'nin 5. versiyonunu ifade etmektedir.

<sup>17</sup> Subklinik kelimesi "klinik belirtiler oluşturmamak" anlamına gelmektedir. Klinik bir hastalığın önceki safhasını ifade etmektedir, bireyde bu aşamada fark edilebilir klinik belirtiler bulunmamaktadır



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

Makyavelizmi ifade eden en temel ifade “amaca ulaşan her yol mübahtır” anlayışıdır. Dolayısı ile Makyavelist birey, amaçlarını gerçekleştirmek ve kişisel çıkarlarını maksimize etmek için gerekirse her türlü yola başvurabilmektedir (Spain, Harms ve LeBreton, 2014). Makyavelistlerin temel özellikleri; manipülatiflik, insan doğasına ilişkin sinik bakış açısına sahip olma, insan ilişkilerinde stratejiler kurma ve yüzeysellik, empati yoksunluğu, geleneksel ahlakın ihlali (Christie ve Geis, 1970; Fehr, Samsom ve Paulhus, 1992; Jones ve Paulhus, 2014; Kessler vd., 2010) şeklinde sıralanabilir.

### 2.3.Psikopati

Psikopatiyi tanımlamak oldukça zordur (Skeem ve diğ., 2011). Ancak psikopati genel olarak, *“başkalarına karşı empati, vicdan ve suçluluk hissi duygularının yoksunluğunu içeren davranış kalıplarını ifade eden bir kişilik bozukluğu”* şeklinde tanımlanmaktadır (Babiak ve Hare, 2006: 18-19). Psikopatlar; çabuk öfkelenen, saldırganlığa eğilimli, dürtüsel, katı kalpli, sorumsuz, bencil, empati kurmakta zorlanan, vicdan azabından yoksun, kişiler arası ilişkilerde sömürücü ve anti-sosyal davranışlarda bulunma eğilimi yüksek kimselerdir (Babiak ve Hare, 2006; Skeem vd., 2011; Mathieu vd., 2014).

### 3.Araştırmanın Hipotezleri

#### 3.1.Yöneticilerin narsisizm eğilimlerinin çalışanların iş tatmini ile ilişkisi

Narsisizm eğilimi yüksek yöneticilerin örgüt içi insan ilişkileri; yüzeysel, çıkarıcı ve düşük kalitelidir (Khoo ve Burch, 2008). Narsistlerin başkalarını kullanma ve etik dışı davranma (Gladwell, 2002) eğilimleri de yüksektir. Ayrıca, narsisizm eğilimi yüksek çalışanların örgütte yetki ve güçleri arttıkça, astlarını ezme, onları küçümseme, onların çaresizliklerini kullanma ve kendilerine bağımlı hale getirme eğilimlerinin de yükseleceği söylenebilir (Rosenthal ve Pittinsky, 2006; House ve Howell, 1992). Bütün bunlara ilave olarak narsistlerin; fiziksel saldırı (Bushman vd., 2003), başkalarını küçük görme (Doyle ve Lynch, 2008), büyükleme (Doyle ve Lynch, 2008), kibirlilik (Campbell vd., 2004), başkaları üzerinde otorite kurma (Hogan vd., 1994), empati eksikliği (Clements ve Washbush, 1999), başkalarını dinlememe (Maccoby, 2000) ve sahip oldukları gücü bireysel amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda kötüye kullanma (Post, 1993) gibi konularda eğilimlerinin yüksek olması nedeniyle, narsisizm eğilimi yüksek yöneticilerin, kendilerine bağlı astların işe yönelik tutumlarını olumsuz etkilemesi beklenebilir. Mevcut ampirik çalışmalarda Shurden (2015), yöneticilerin narsistik özelliklerinin astlarının iş tatminini negatif etkilediği sonucuna varmıştır. Bu bakımdan



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

konuya ilişkin ampirik birikim ve teorik çerçeveye dayanarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

**H1:** Algılanan yönetici narsisizm eğilimi astların iş tatmini negatif etkilemektedir.

### **3.2.Yöneticilerin Makyavelizm eğilimlerinin çalışanların iş tatminleri ile ilişkisi**

Makyavelizm düzeyi yüksek yöneticiler, astlarını ya da başkalarını kendi amaçları doğrultusunda kullanma ve hileye başvurma (Kashy ve DePaulo, 1996) eğilimindedir. Ek olarak, Makyavelistlerin kendi amaçlarını gerçekleştirmek için yalan söyleme (McLeod ve Genereux, 2008) ve etik dışı davranma (Kish-Gephart, Harrison ve Trevino, 2010) eğilimleri de yüksektir. Nitekim 1996-2003 yılları arasında yapılan çalışmaların incelemesinde Makyavelizm ve etik dışı davranışlar arasında tutarlı bir şekilde pozitif ilişki elde edildiği tespit edilmiştir (O’Fallon ve Butterfield, 2005). Bu bakımdan Makyavelistlerin bu özelliklerinden dolayı, yönetsel pozisyona sahip olma durumunda, astlarının işe yönelik tutum ve davranışlarını olumsuz etkilemesi beklenmektedir.

**H2:** Algılanan yönetici Makyavelizm eğilimi astların iş tatmini negatif etkilemektedir.

### **3.3.Yöneticilerin psikopati eğilimlerinin çalışanların işe tatminleri ile ilişkisi**

Örgütlerde psikopat ya da psikopati eğilimi yüksek yöneticilerin çalışanlara ve örgüte ilişkin yansımalarının genel olarak yıkıcı olması beklenmektedir. Çünkü psikopati eğilimi yüksek yöneticilere bağlı olarak çalışan astların stres düzeyini artmakta ve verimlilikleri düşmektedir (Boddy, 2011). Tüm bu olası etkilere bağlı olarak, bu yöneticilerin astlarının duygusal açıdan yıpranacağı ve performanslarının düşeceği beklenmektedir. Sanecka, (2013) ve Mathieu vd. (2014) algılanan yönetici psikopati eğiliminin astların iş tatminini negatif etkilediğini tespit etmiştir. Bu bağlamda yukarıda vurgulanan hususlara ve daha önceki ampirik çalışmalara dayanarak yöneticilerin psikopati eğilimlerinin, bu yöneticilere bağlı astların iş tatmini düzeylerini negatif etkilemesi beklenmektedir.

**H3:** Algılanan yönetici psikopati eğilimi astların iş tatmini negatif etkilemektedir.

## **4.Yöntem**

**4.1.Verilerin Toplanması:** Araştırmada veriler Sakarya’da faaliyet gösteren bir özel sektör örgütünün çalışanlarının katılımı ile elde edilmiştir. Anket formları katılımcılara elle dağıtım yöntemi ile ulaştırılmıştır. Eksik ya da özensiz olduğu tespit edilen anket formları elemine edildikten sonra toplamda 184 adet geçerli anket formu ilgili analizlere tabi tutulmuştur.

#### 4.2.Kullanılan Ölçekler

**Karanlık Üçlü Ölçeği:** Jonason ve Webster (2010) tarafından geliştirmiş, 12 maddeli kısaltılmış Karanlık Üçlü Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin orijinal adı “*Dark Triad Dirty Dozen*”dir. Ölçek, Karanlık Üçlü’nün bileşenleri olan subklinik narsisizm, Makyavelizm ve subklinik psikopati yapılarının her birini, 4’er madde ile ölçmektedir. Ölçek bu çalışmada 9’lu Likert tipi (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 9-Kesinlikle Katılıyorum) şeklinde uygulanmıştır. Ölçeğin Türkçe’ye uyarlaması Özsoy vd. (2017) tarafından yapılmıştır. Çalışanların yöneticilerinden algıladıkları karanlık kişilik özelliklerinin ölçülmesi için Dirty Dozen ölçeğindeki maddeler uyarlanmıştır. Örneğin, orijinalinde “*duygusuz ya da duyarsız olmaya eğilimliyim*” maddesi, “*yöneticim duygusuz ve duyarsız olmaya eğilimlidir*” şeklinde uyarlanmıştır. Katılımcılardan yöneticilerinin karanlık kişilik özelliklerini değerlendirirken, ilk amirlerini düşünerek ilgili maddelere cevap vermeleri istenmiştir. Söz konusu uyarlama benzer bir çalışmada da (Volmer, Koch ve Goritz, 2016) aynı şekilde kullanılmıştır. Volmer, Koch ve Göritz (2016) çalışmalarında, aynı bu çalışmada olduğu gibi DTDD ölçeğine başvurarak çalışanlardan, yöneticilerinin karanlık kişilik özelliklerini değerlendirmelerini istemişlerdir.

**İş Tatmini Ölçeği:** İş Tatmini ölçmek için Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilmiş genel iş tatmini ölçeğinin 5 maddelik kısaltılmış versiyonu kullanılmıştır. Ölçek 5’li Likert tipi formatında uygulanmıştır. Ölçekte 2 adet soru ters kodludur bu sebeple toplam iş tatmini skoru hesaplanırken söz konusu maddeler tekrardan ters kodlanmıştır.

#### 4.3.Bulgular

**Katılımcılar:** Araştırmaya toplamda 184 çalışan katılmıştır. Katılımcıların; % 50.8’i kadın, % 53’ü evli, ortalama yaşı 33, yaş aralığı (18-56) ve % 74,3’ünün beyaz yakalı çalışan olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların aylık ortalama gelirinin 2626 Türk Lirası olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların % 48,6’sı lisans ve ön lisans mezunu, % 13,7’si ilköğretim ve lise mezunu, % 13.6’sı lisansüstü eğitim mezunudur.

Tanımlayıcı istatistikler (*ortalama, standart sapma*) ve içsel tutarlılık ( $\alpha$ ) bulguları Tablo 1’de gösterilmektedir. Korelasyon analizi bulguları Tablo 2’de sunulmuştur. Hipotezlerin testi için uygulanan çoklu regresyon analizi bulguları Tablo 3’te sunulmuştur.

**Tablo 1: Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları**



| <i>Değişkenler</i>                                | <i>Ortalama</i> | <i>Standart Sapma</i> | <i>Cronbach's α</i> |
|---------------------------------------------------|-----------------|-----------------------|---------------------|
| <b>İş Tatmini</b>                                 | 3.42            | 0.92                  | .85                 |
| <b>Yöneticilerin Karanlık Kişilik Özellikleri</b> |                 |                       |                     |
| <b>Karanlık Üçlü Toplam</b>                       | 4.48            | 1.97                  | .93                 |
| <b>Narsisizm</b>                                  | 4.74            | 2.32                  | .91                 |
| <b>Makyavelizm</b>                                | 4.25            | 2.36                  | .98                 |
| <b>Psikopati</b>                                  | 4.25            | 2.11                  | .87                 |

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ .

Genel olarak tüm ölçeklerin güvenirlik değerlerinin oldukça yüksek olduğu tespit edilmiştir (minimum  $\alpha$  değeri. 0.85 olarak hesaplanmıştır) (Tablo 1).

**Tablo 2: Korelasyon Analizi Bulguları**

| <i>Değişkenler</i>                                | <i>İş Tatmini</i> | <i>Yöneticilerin Karanlık Kişilik Özellikleri</i> |        |        |   |
|---------------------------------------------------|-------------------|---------------------------------------------------|--------|--------|---|
|                                                   | Toplam            | Toplam                                            | N      | M      | P |
| <b>Yöneticilerin karanlık kişilik özellikleri</b> |                   |                                                   |        |        |   |
| <b>Toplam Karanlık Üçlü</b>                       | -.47***           | —                                                 |        |        |   |
| <b>Narsisizm (N)</b>                              | -.36***           | —                                                 | —      |        |   |
| <b>Makyavelizm (M)</b>                            | -.46***           | —                                                 | .61*** | —      |   |
| <b>Psikopati (P)</b>                              | -.47***           | —                                                 | .63*** | .66*** | — |

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ .

Tablo 2’de görüldüğü üzere yöneticilerden algılanan karanlık kişilik özellikleri (toplam skor dâhil) ve çalışanların iş tatmini arasında negatif ilişki elde edilmiştir.

**Tablo 3: Çoklu Regresyon Analizi Bulguları**

| <i>Bağımsız Değişkenler</i>                       | <i>Bağımlı Değişken</i> |        |
|---------------------------------------------------|-------------------------|--------|
|                                                   | <i>İş Tatmini</i>       |        |
|                                                   | $\beta$                 | t      |
| <b>Yöneticilerin Karanlık Kişilik Özellikleri</b> |                         |        |
| Narsisizm                                         | -.05                    | -0.58  |
| Makyavelizm                                       | -.24                    | -2.32* |
| Psikopati                                         | -.26                    | -2.53* |

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ .

Çalışanların yöneticilerden algıladıkları karanlık kişilik özelliklerinin, çalışanların iş tatminlerine etkisi incelendiğinde yöneticilerden algılanan; narsisizmin çalışanların iş tatminini etkilemediği ancak Makyavelizm ve psikopatinin iş tatmini anlamlı bir şekilde



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

negatif etkilediği tespit edilmiştir. Bu bulgular **H1**'i desteklememiş ancak **H2**'yi ve **H3**'ü desteklemiştir.

### 5. Tartışma ve Sonuç

Muris vd. (2017) Makyavelizmin ve psikopatinin karanlık kişilik özelliklerinin çok büyük bir bölümünü kapsadığını ileri sürmektedir. Benzer şekilde Karanlık Üçlü'ye ilişkin yapılan çalışmalarda, Makyavelizm ve psikopati ikilisi için “*Şeytani İkili*” kavramı kullanılmaktadır (Rauthmann ve Kolar, 2012; Volmer, Koch ve Goritz, 2016). Dolayısı ile bu çalışmada Makyavelizm ve psikopatiye ilişkin elde edilen bulgular, daha önceki bulgularla kısmen örtüşmektedir. Güncel bir çalışmada, psikopatinin en yıkıcı karanlık kişilik özelliği olduğu vurgulanmaktadır (Miller vd., 2016). Benzer şekilde Furnham, Richards ve Paulhus (2013), Karanlık Üçlü'ye ilişkin 2002-2013 yılları arasında yapılan çalışmaları incelemiştir ve psikopatinin diğer iki karanlık kişilik özelliğine göre daha tehlikeli olduğunu vurgulamaktadır. Nitekim bu çalışmada bu iddia kısmen destek bulmuştur.

Yöneticilerden algılanan narsisizm diğer iki karanlık kişilik özelliklerine göre çalışanların iş tatminini olumsuz etkilememiştir. Bu durum narsisizm eğilimi yüksek yöneticilerin, astlarının işe yönelik tutumlarını olumlu yönde etkileyebilecek birtakım davranışsal özelliklere sahip olması ile açıklanabilir. Çünkü narsistlerin sosyal becerilerinin gelişmiş olması, karizmatik algılanmaları (Khoo ve Burch, 2008), beğenilirlik düzeylerinin yüksek olması, izlenim yönetimi ve politik davranma becerilerinin gelişmiş olması ve liderlik eğilimlerinin yüksek olması gibi davranışsal eğilimleri yüksektir. Bu sebeple, narsisizm eğilimi yüksek yöneticilerin bazı durumlarda kendilerine bağlı astların işe yönelik tutumlarını olumlu etkilemesi konuya ilişkin mevcut ampirik çalışmalar (Volmer, Koch ve Göritz, 2016) ve literatürle uyumludur.

Sonuç olarak bu çalışmada çalışanların yöneticilerinden algıladıkları; Makyavelizm ve psikopati eğiliminin iş tatminini olumsuz, ancak narsisizm eğiliminin ise iş tatminini etkilemediği sonucuna varılmıştır. Bu bulgu yöneticilerin narsisizm eğiliminin Makyavelizm ve psikopati eğilimlerine göre daha az olumsuz sonuçlara yol açabileceğine işaret etmektedir. Ancak birçok kısıt dâhilinde yürütülen bu araştırmanın sonuçlarının daha genellenebilir hale gelmesi için konuya ilişkin özellikle Türkiye örnekleminde daha çok çalışmaya ihtiyaç duyulmaktadır.

### Kaynakça



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Aghababaei, N., Mohammadtabar, S., & Saffarinia, M. (2014). Dirty Dozen vs. the H factor: Comparison of the Dark Triad and Honesty–Humility in prosociality, religiosity, and happiness. *Personality and Individual Differences*, 67, 6–10.
- Amerikan Psikiyatri Birliği (2013). *Diagnostic and statistical manual of mental disorders* (5. Baskı). Washington, DC: Londra, İngiltere. American Psychiatric Association.
- Babiak, P., & Hare R. D. (2006). *Snakes in suits: When psychopaths go to work*. New York, NY: Harper Collins.
- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Judge, T. A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next? *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 9-30.
- Blair, C. A., Hoffman, B. J., & Helland, K. R. (2008). Narcissism in organizations: A multisource appraisal reflects different perspectives. *Human Performance*, 21, 254-276.
- Boddy, C. R. (2010). Corporate psychopaths and organizational type. *Journal of Public Affairs*, 10, 300-312.
- Boddy, C. R. (2011). Corporate psychopaths, bullying and unfair supervision in the workplace. *Journal of Business Ethics*, 100, 367-379.
- Brayfield, A.H., & Rothe, H.F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35, 307-311.
- Burger, J. M. (2006). *Kişilik*. (Çeviren; Erguvan Sarioğlu, İ. D.). Kaknüs Yayınları, İstanbul.
- Bushman, B. J., Bonacci, A. M., van Dijk, M., & Baumeister, R. F. (2003). Narcissism, sexual refusal, and aggression: Testing a narcissistic reactance model of sexual coercion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 1027-1040.
- Campbell, W. K., Goodie, A. S., & Foster, J. D. (2004). Narcissism, confidence, and risk attitude. *Journal of Behavioral Decision Making*, 17, 297-311.
- Campbell, W.K., Hoffman, B.J., Campbell, S. M., & Marchisio, G. (2010). Narcissism in organizational contexts. *Human resource management review*, 21, 268-284.
- Chatterjee, A., & Hambrick, D. (2007). It's all about me: Narcissistic CEOs and their effects on company strategy and performance. *Administrative Science Quarterly*, 52, 351-386.
- Christie, R., & Geis, F. (1970). *Studies in Machiavellianism*. New York: Academic Press.
- Clements, C., & Washbush, J.B. (1999). The two faces of Leadership: Considering the dark-side of leader follower Dynamics. *The Journal of Workplace Learning*, 5, 98-110.



## **6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta**

- Doyle, N., & Lynch, P. (2008). Understanding the affect narcissistic leadership has on middle management: an exploratory case study analysis. (İçinde) Irish Academy of Management Conference Proceedings, 15 Eylül, 2008.
- Fehr, B., Samsom, D., & Paulhus, D. L. (1992). The construct of Machiavellianism: Twenty years later. İçinde; C. D. Spielberger ve J. N. Butcher (Eds.), Advances in personality assessment (9), ss.77-116). Hillsdale, NJ: Erlbaum (erişim [http://www2.psych.ubc.ca/~dpaulhus/research/DARK\\_TRIAD/CHAPTERS/Fehr-Samsom-Paulhus.1992.pdf](http://www2.psych.ubc.ca/~dpaulhus/research/DARK_TRIAD/CHAPTERS/Fehr-Samsom-Paulhus.1992.pdf)).
- Furnham, A., Richards, S. C., & Paulhus, D. L. (2013). The Dark Triad of personality: A 10-year review. Social and Personality Compass, 7, 199-216.
- Gladwell, M. (2002). The Talent Myth: Are smart people over-rated. The New Yorker, 22, 28-33.
- Grijalva, E., & Newman, D. (2015). Narcissism and counterproductive work behavior (CWB): Meta-analysis and consideration of collectivist culture, Big Five personality, and narcissism's factor structure. Applied Psychology: An International Review, 64, 93-126.
- Harms, P. D., Spain, S. M., & Hannah, S. T. (2011). Leader development and the dark side of personality. The Leadership Quarterly, 22, 495-509.
- Harms, P.D., & Spain, M. S. (2015). Beyond the bright side: Dark personality at work. Applied Psychology: An International Review, 64, 15-24.
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. Journal of General Psychology, 9, 169-180.
- Jonason, P.K., & Webster, G.D. (2010). The Dirty Dozen: A concise measure of the Dark Triad. Psychological Assessment, 22, 420-432.
- Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2014). Introducing the Short Dark Triad (SD3): A brief measure of dark personality traits. Assessment, 21, 28-41.
- Kaiser, R.B., LeBreton, J.M., & Hogan, J. (2015). The dark side of personality and extreme leader behavior. Applied Psychology: An International Review, 64, 55-92.
- Kashy, D. A., & DePaulo, B. M. (1996). Who lies? Journal of Personality and Social Psychology, 70, 1037-1051.
- Kessler, S. R., Bandelli, A. C., Spector, P. E., Borman, W. C., Nelson, C. E., & Penney, L. M. (2010). Re-examining Machiavelli: A three dimensional model of Machiavellianism in the workplace. Journal of Applied Social Psychology, 40, 1868-1896.



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Khoo, H. S., & Burch, G. S. J. (2008). The 'dark side' of leadership personality and transformational leadership: An exploratory study. *Personality and Individual Differences*, 44, 86-97.
- Kiazad, K., Restubog, S. L., Zagenczyk, T. J., Kiewitz, C., & Tang, R. L. (2010). In pursuit of power: The role of authoritarian leadership in the relationship between supervisors' Machiavellianism and subordinates' perceptions of abusive supervisory behavior. *Journal of Research on Personality*, 44, 512-519.
- Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A. & Treviño, L. K. (2010). Bad apples, bad case, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology*, 95, 1-31.
- Maccoby, M. (2000). Narcissistic leadersthe incredible pros; the incredible cons. *Harvard Business Review*, 78, 68-79.
- Mathieu, C., Neumann, C. S., Babiak., P., & Hare, R. D. (2015). Corporate psychopathy and the full range leadership model. *Assessment*, 22, 267-278.
- Mathieu, C., Neumann, C. S., Hare, R. D., & Babiak, P. (2014). A dark side of leadership: Corporate psychopathy and its influence on employee well-being and job satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 59, 83-88.
- McLeod, A., & Genereux, R. L. (2008). Predicting the acceptability and likelihood of lying: The interaction of personality with type of lie Beverly. *Personality and Individual Differences*, 45, 591-596.
- Miller, J.D., Hyatt, C.S., Maples-Keller, J.L., Carter, N.T., & Lynam, D.R. (2016). Psychopathy and Machiavellianism: A distinction without a difference? *Journal of Personality*, 85, 439-453.
- Muris, P., Merckelbach, H., Otgaar, H., & Meijer, E. (2017). *The malevolent side of human nature: A meta-analysis and critical review of the literature on the Dark Triad (narcissism, Machiavellianism, and psychopathy). Perspectives on Psychological Science*, doi: 10.1037/a0025679.
- O'Boyle, E. H. Jr., Forsyth, D. R., Banks, G. C., & McDaniel, M. A. (2012). A meta-analysis of the Dark Triad and work behavior: A social exchange perspective. *Journal of Applied Psychology*, 97, 557-579.
- Özsoy, E., Rauthmann, J. F., Jonason, P. K., & Ardiç, K. (2017). *Reliability and Validity of Turkish Version of Dark Triad Dirty Dozen (DTDD-T), Short Dark Triad (SD3-T) and*



## 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı 2-3 Kasım Isparta

- Single Item Narcissism Scale (SINS-T). Personality and Individual Differences, 117, 11-14.*
- Post, J. M. (1993). Current concepts of the narcissistic personality: implications for political psychology. *Political Psychology, 14*, 99-121.
- Raskin, R., & Terry, H. (1988). A principal components analysis of the narcissistic personality inventory and further evidence of its construct validity. *Journal of Personality and Social Psychology, 54*, 890-902.
- Rauthmann, J. F., & Kolar, G. (2012). How “dark” are the Dark Triad traits? Examining the darkness of narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Personality and Individual Differences, 53*, 884-889.
- Rosenthal, S. A., & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly, 17*, 617-633.
- Sanecka, E. (2013). Perceived supervisor’s subclinical psychopathy, and subordinate’s organizational commitment, job satisfaction and satisfaction with executive. *Journal of Education Culture and Society, 2*, 172-191.
- Shurden, S. B. (2015). Identifying the effects of narcissistic leadership on employee job satisfaction: A study within the accounting profession. Doktora tezi. Clemson Üniversitesi. ([http://tigerprints.clemson.edu/all\\_dissertations/1329](http://tigerprints.clemson.edu/all_dissertations/1329) adresinden ulaşılmıştır). ABD.
- Skeem, J. L., Polaschek, D. L. L., Patrick, C. J., & Lilienfeld, S. O. (2011). Psychopathic personality: bridging the gap between scientific evidence and public policy. *Psychological Science in the Public Interest, 12*, 95-162.
- Spain, S. M., Harms, P., & LeBreton, J. M. (2014). The dark side of personality at work. *Journal of Organizational Behaviour, 35*, 41-60.
- Volmer, J., Koch, I.K., & Göritz, A.S. (2016). The bright and dark sides of leaders' Dark Triad traits: Effects on subordinates' career success and well-being. *Personality and Individual Differences, 101*, 413-418.
- Westerlaken, K. M., & Woods, P.R. (2013). The relationship between psychopathy and the full range leadership model. *Personality and Individual Differences, 54*, 41-46.